

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

ГАЛЬКЕВИЧ М.В.

КОНТРОЛІНГ

навчально-методичний посібник

Ірбіс
Ізмаїл
2026

*Рекомендовано до друку
Вченою радою Ізмаїльського державного гуманітарного університету
(протокол № 13 від 15 травня 2026 р.)*

Рецензенти:

Войченко Т.О. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри логістики Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ.

Захарченко В.І. – доктор економічних наук, професор кафедри міжнародного бізнесу та інновацій Національного університету «Одеська політехніка», м. Одеса.

Меркулов М.М. – доктор економічних наук, професор кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю Ізмаїльського державного гуманітарного університету, м. Ізмаїл.

Галькевич М.В. Контролінг : навч.-метод. посіб. Ізмаїл : Ірбіс, 2026. 148 стор.

Навчально-методичний посібник створено відповідно до типової програми дисципліни «Контролінг» для здобувачів вищої освіти спеціальностей D3 «Менеджмент» та D7 «Торгівля», охоплюючи всі теми, передбачені навчальними планами. У ньому детально розглянуто сутність і важливість контролінгу в економічній діяльності підприємств, а також його роль в системі управління бізнесом. Описано основні об'єкти, види та методи застосування контролінгу, зокрема організацію управлінського обліку. Особлива увага приділена практичному використанню контролінгових інструментів для моніторингу розвитку підприємства відповідно до визначених стратегічних орієнтирів. До посібника включено варіанти практичних завдань, призначених для індивідуальної й самостійної роботи студентів.

Матеріал розрахований на здобувачів освіти ЗВО спеціальностей D3 «Менеджмент» та D7 «Торгівля», науковців, аспірантів і викладачів дисциплін, пов'язаних з економікою, та також може бути корисним посібником для фахівців, які займаються управлінням підприємствами.

ISBN 978-617-7473-90-8

© Галькевич М.В., 2026
© Ірбіс, 2026

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
Розділ 1. КОНТРОЛІНГ ЙОГО СУТНІСТЬ ТА ФУНКЦІЇ, ВИДИ І ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ.....	7
1.1. Еволюція розвитку та визначення сутності контролінгу.....	7
1.2. Функції контролінгу.....	12
1.3. Типи контролінгу.....	14
Контрольні питання.....	17
Практичні завдання.....	18
Розділ 2. СКЛАД ТА СТРУКТУРА ОБ'ЄКТІВ КОНТРОЛІНГУ.....	20
2.1. Теоретичний аналіз сутності та системна структуризація витрат	20
2.2. Фінансова підсистема підприємства в об'єктній структурі контролінгу.....	22
2.3. Собівартість: сутність, склад та види.....	26
2.4. Типологія та структурно-логічні моделі центрів відповідальності.....	28
Контрольні питання.....	30
Практичні завдання.....	31
Розділ 3. ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ.....	34
3.1. Внутрішній контроль у діяльності підприємства.....	34
3.2. Управлінський облік: вихідна ланка побудови контролінгу.....	36
3.3. Система методів управлінського обліку на підприємстві.....	39
Контрольні питання.....	40
Практичні завдання до теми.....	41
Розділ 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ПЛАНОВО-БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	44
4.1. Планування в системі управління: сутність, пріоритети та базові засади.....	44
4.2. Структуризація та ієрархічна побудова видів планування	46
4.3. Роль місії у детермінації та розвитку організаційної культури підприємства.....	48
4.4. Зовнішнє середовище підприємства.....	50
4.5. Внутрішнє середовище підприємства.....	52
4.6. Методи планування.....	54
4.7. Інструментальна роль бюджетування в поточному контролінгу.....	56
Контрольні питання.....	60
Практичні завдання.....	60
Розділ 5. СИСТЕМА МЕТОДІВ ТА ПРИЙОМІВ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ.....	63
5.1. Методи оперативного контролінгу.....	63
5.2. Модель беззбитковості виробництва.....	66

5.3. Ефект операційного левериджу.....	67
Контрольні питання.....	68
Практичні завдання.....	69
Розділ 6. ЕКСПЕРТНА ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА.....	72
6.1. Експертна діагностика як інструмент стратегічного контролінгу фінансового стану	72
6.2. Методи стратегічної діагностики.....	73
6.3. Методи оперативної діагностики.....	85
Контрольні питання.....	90
Практичні завдання.....	90
Розділ 7. КОНТРОЛІНГ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ.....	94
7.1. Особливості контролінгу інвестиційних проєктів.....	94
7.2. Методи оцінки інвестиційних проєктів.....	101
7.3. Інструментарій контролінгу в оцінюванні інвестиційних проєктів.....	104
Контрольні питання.....	105
Практичні завдання.....	106
Розділ 8. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ.....	110
8.1. Механізм адаптації системи контролінгу до організаційної структури.....	110
8.2. Організаційний механізм формування системи контролінгу.....	113
Контрольні питання.....	123
Практичні завдання.....	123
Розділ 9. КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	126
9.1. Класифікація управлінських рішень.....	126
9.2. Специфіка підходів до обґрунтування управлінських альтернатив.....	127
9.3. Консалтинг як система підтримки прийняття управлінських рішень.....	130
Контрольні питання.....	133
Практичні завдання.....	134
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ.....	136
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	139
ДОВІДКОВІ МАТЕРІАЛИ.....	141

ПЕРЕДМОВА

Сучасні процеси глобалізації ринків та прагнення України до інтеграції в Європейський Союз створюють високі вимоги до управлінських кадрів, до функцій, які вони виконують, а також до рівня якості товарів і послуг. Одним із значущих досягнень у теорії бізнес-управління наприкінці ХХ століття стало усвідомлення ключової ролі оперативної, точної, повної й відповідної інформації — як монетарного, так і немонетарного характеру — для ухвалення успішних управлінських рішень у реальному часі.

Паралельно відбулися й зміни у поглядах на організацію бізнесу. Сучасний підхід щодо управління базується на усвідомленні того, що успіх компанії залежить від чітко організованих та керованих бізнес-процесів. Ці процеси мають бути динамічними, здатними до постійної адаптації під впливом змінного зовнішнього середовища, виступають центральним елементом управління. Водночас важливо не лише зосереджуватися на окремих аспектах діяльності, але й усвідомлювати їх комплексну взаємодію. Ефективне управління передбачає глибоке розуміння структури бізнес-процесів, оперативне виявлення проблем у їх функціонуванні та усунення причин, що негативно впливають на продуктивність.

Можливість ухвалення рішень у режимі реального часу дозволяє значно покращити фінансові результати компанії. Як показує принцип Парето, розроблений італійським економістом і соціологом Вільфредо Парето, лише 20% якісної та актуальної інформації можуть забезпечити 80% успіху на ринку. У зв'язку з цим формування та запровадження системного підходу до управління бізнес-процесами набуває критичного значення.

Контролінг є дієвим інструментом сучасного управління, спрямованим на досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. Він вирізняється своєю інтеграційною природою, об'єднуючи і доповнюючи досягнення таких дисциплін, як менеджмент, маркетинг, бухгалтерський облік, планування та аналіз.

Метою вивчення дисципліни «Контролінг» є концептуалізація системи знань і практичних навичок щодо концептуальних основ та організаційно-методичного забезпечення оптимального функціонування контролінгу на підприємстві.

Головні завдання навчання включають опанування принципів та методів використання контролінгу задля ефективного управління підприємством, максимізації його прибутковості та оптимізації бізнес-процесів через прийняття результативних управлінських рішень.

Об'єктом дослідження дисципліни є система управління витратами, прибутком і процесами прийняття рішень в умовах постійно змінюваного внутрішнього та зовнішнього середовища.

Предмет дослідження охоплює оперативне та стратегічне управління підприємством як системою, зорієнтованою на реалізацію стратегічних і поточних цілей кожного структурного підрозділу. Особливу увагу приділено оптимізації взаємовідношення «витрати – обсяг – прибуток».

Цей навчально-методичний посібник створено для здобувачів вищої освіти спеціальностей D3 «Менеджмент» та D7 «Торгівля», а також буде корисним для науковців, аспірантів і викладачів економічних закладів освіти. Крім того, він може слугувати практичним довідником для фахівців у сфері управління підприємствами.

Розділ 1. КОНТРОЛІНГ ЙОГО СУТНІСТЬ ТА ФУНКЦІЇ, ВИДИ І ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ

1.1. Еволюція розвитку та визначення сутності контролінгу

В умовах високої волатильності та гіперконкурентного ринкового середовища результативність суб'єкта господарювання детермінується здатністю його менеджменту своєчасно аналізувати та оперативно реагувати на ризик виникнення кризових ситуацій. Причини таких ситуацій можуть бути різноманітними та суттєво відрізнятися одна від одної (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Класифікація причин кризових ситуацій на підприємствах за різними критеріями

Ефективне управління в умовах загрози криз вимагає використання ситуаційного підходу, впровадження антикризового менеджменту та системи контролінгу.

Контролінг (від англ. "controlling" – контроль або перевірка) є спеціалізованою системою методів і механізмів, яка спрямована на підтримку функціонування управлінських процесів на підприємстві. Контролінг включає забезпечення інформаційної підтримки, планування, координацію взаємодії, стимулювання та контроль. Його основна особливість полягає в спрямованості на майбутній розвиток суб'єкта господарювання та створенні ефективного механізму зворотного зв'язку в управлінському процесі.

Метою впровадження контролінгу є оптимізація управлінського процесу для досягнення конкретних цілей, поставлених перед підприємством. Це особливо важливо в сучасних реаліях, де зростає потреба в інтеграції контролінгу, особливо на підприємствах, що опинилися у стані фінансової кризи. Фінансова криза визначається як стан дисбалансу в діяльності суб'єкта господарювання, що призводить до загрози неплатоспроможності чи банкрутства.

Контролінг виступає однією із ключових складових антикризового управління — системи організаційних заходів, що мають на меті запобігти кризовим ситуаціям або мінімізувати їх наслідки в процесі виробничо-господарської діяльності. Водночас він забезпечує функціонування підприємства в умовах виживання під час кризи, мінімізуючи витрати та сприяючи його подальшому виходу з кризового стану (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Роль контролінгу в системі антикризового управління

Контролінг у сучасному розумінні є ключовою функцією менеджменту, що забезпечує взаємозв'язок між окремими управлінськими функціями.

Його **основна мета** полягає у своєчасній та точній діагностиці реалізації операційних завдань, а також у процесі підготовки важливої інформації для прийняття дієвих управлінських рішень. Зазвичай така оцінка спрямована на аналіз якості і своєчасності виконання завдань менеджерами та іншими співробітниками з урахуванням планів підприємства, як стратегічних так і оперативних.

Контролінг у системі управління постає як механізм координації, що використовує кількісні параметри (дохідність, затратність, прибутковість) для коригування курсу підприємства. Застосування даного інструментарію дозволяє збалансувати процеси адміністрування та забезпечити сталий розвиток організації через досягнення планових орієнтирів.

Контролінг, виступаючи в ролі системи цільових перевірок, пройшов кілька етапів свого розвитку (рис. 1.3):

Перший етап. XV століття. Історична першість у впровадженні посади «контролера» належить англійському королівському двору. Діяльність цього посадовця була зосереджена на аудиті правильності проведення фінансових операцій та обліку товарно-матеріальних цінностей.

Другий етап. 1778 рік. В цей час, в США американський конгрес вперше запровадив посаду «контролера» в державних установах. Йому доручали обов'язок збалансувати державний бюджет і стежити за належним використанням коштів з бюджету.

Третій етап. У 1880 році в США приватна компанія «Santa Fe Railway System» стала першою, яка запровадила посаду контролера. Основним завданням цієї посадової особи було здійснення контролю над виконанням фінансових завдань.

Етапи становлення та розвитку контролінгу	
I етап.	XV ст. Великобританія – поява посади придворного контролера
II етап.	1778 р. США – перші державні контрольні служби
III етап.	1880 р. США – початок використання контролінгу в приватній практиці
IV етап.	1892 р. США – початок застосування контролінгу у промисловості
V етап.	1930 р. Світова фінансова криза
VI етап.	1931 р. США – створення спеціального Інституту контролерів Америки
VII етап.	Всесвітнє визнання ролі і значення контролінгу

Рис. 1.3 Етапи становлення та розвитку контролінгу

Четвертий етап. У 1892 році компанія «General Electric» стала першою серед промислових підприємств у США, яка впровадила посаду контролера, що засвідчило її прогресивний підхід до управління фінансовими процесами.

П'ятий етап. Починаючи з 1930 року, в цей період світова економічна криза спричинила масові банкрутства компаній, що підкреслило важливість оперативного отримання інформації та звітності. До цього моменту такі дані не сприймалися окремо як інструмент для аналізу або прийняття управлінських рішень. Відтоді концепція контролінгу почала формуватися як комплексний механізм, інтегрований із процесом планування, для забезпечення ефективного та стратегічно орієнтованого управління підприємствами.

Шостий етап. У 1931 році в США був заснований Інститут контролерів Америки — спеціалізована організація, яка зробила значний внесок у формування і розвиток контролінгу як самостійної науки та галузі діяльності.

Сьомий етап. Згодом інші країни почали адаптувати свої власні моделі та підходи до контролінгу. Першопрохідцем у цьому процесі стала Німеччина, чия модель контролінгу нині широко використовується в багатьох європейських

країнах, суттєво підвищуючи ефективність діяльності компаній. Контролінг став невід'ємною складовою успішного управління бізнесом.

Відповідно до рекомендацій, розроблених **Спілкою контролерів Німеччини**, розташованою в місті Мюнхені, яка спеціалізується на дослідженні та покращенні практики застосування контролінгу з метою підвищення його ефективності, перед контролером ставляться такі ключові завдання:

1. Забезпечення менеджера інформаційною підтримкою та аналітичним супроводом у процесі управлінської діяльності для реалізації поставлених стратегічних цілей.

2. Забезпечення прозорості результатів діяльності організації, включно із аналізом її фінансового стану, виробничих процесів та стратегій задля оптимізації функціонування підприємства.

3. Організація процесу контролінгу таким чином, щоб усі залучені контролери та менеджери могли оперативнo проводити аналіз актуального стану діяльності та працювати керуючись затвердженими планами.

4. Гарантування своєчасного надання необхідної інформації для ефективного ухвалення рішень керівництвом.

5. Розвиток і підтримання системи контролінгу у всіх напрямках діяльності підприємства.

6. Виконання ролі внутрішнього консультанта для менеджерів, діючи як "навігатор" у процесі досягнення основних корпоративних цілей підприємства.

Контролінг - як ключовий напрямок економічної діяльності підприємства пов'язаний із моніторингом його фінансово-економічного стану та систематичним наданням керівництву аналітичної інформації, необхідної для оперативного ухвалення тактичних і стратегічних управлінських рішень.

У структурі управління підприємством контролінг відіграє особливу роль: він не є заміною стандартних управлінських функцій, а радше сприяє їх трансформації на якісний новий рівень. Згідно своєї сутності, контролінг виступає механізмом саморегуляції підприємства, забезпечуючи ефективний зворотний зв'язок в управлінні.

Зважаючи на концептуальні основи менеджменту, функції управління представляють собою відносно автономні напрями та види управлінської діяльності, які включають трудові процеси в сфері керування. Контролінг є інтегрованим елементом усіх ключових функцій менеджменту, формуючи між ними взаємозв'язок.

Визнані дослідники науки управління М.Мескон, М.Альберт та Ф.Хедоурі виокремлюють чотири основні функції менеджменту, а саме: функцію планування, організацію взаємодії, мотивацію та контроль.

Контролінг відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного зворотнього зв'язку між цими функціями, що сприяє їх синергетичному впровадженню у практику управління (див. рис. 1.4).

Планування є самостійним видом управлінської діяльності, який визначає стратегічні цілі та майбутній розвиток організації.

Організація взаємодії являє собою управлінський підхід, орієнтований на створення ефективної структури управління всередині організації.

Мотивація являє собою окремий елемент управлінської діяльності, що забезпечує процес стимулювання як власної активності, так і активності співробітників для досягнення індивідуальних чи загально організаційних цілей.



Рис. 1.4 Роль контролінгу у контурі управління

Контроль виступає завершальною функцією в управлінському циклі виробничо-господарської діяльності. У рамках функціонування організації він потребує систематичного моніторингу стану її господарської діяльності з метою зіставлення фактичних результатів із запланованими показниками.

Зокрема, *контроль* є важливим інструментом управління об'єктами та процесами, що передбачає спостереження за їх відповідністю нормативному стану, визначеному законодавчими актами, планами, програмами, проєктами та договорами. У разі необхідності він також передбачає коригування та перегляд визначених параметрів.

На рівні підприємства контроль включає в себе комплекс знань і практичних дій контролюючих органів, спрямованих на здійснення системних спостережень і перевірок функціонування та розвитку підприємства відповідно до економічних законів, чинного законодавства та управлінських рішень. Основною метою є забезпечення ефективного виконання прийнятих рішень.

Види контролю на мікрорівні включають:

1) Контроль за ресурсами підприємства, серед яких трудові, матеріальні, інвестиційні, валютні, енергетичні, інформаційні, природні ресурси тощо.

2) Контроль за ефективністю виробничих процесів, включаючи використання робочої сили та різних видів ресурсів: матеріальних, енергетичних, природних.

3) Контроль за ціноутворенням, що охоплює моніторинг цінних індексів у галузі на внутрішньому і зовнішньому ринку з урахуванням вартості готової продукції й закупівельної сировини.

4) Контроль за розподілом і перерозподілом отриманого доходу всередині підприємства.

5) Контроль у сфері грошових відносин охоплює такі аспекти, як моніторинг показників обсягу грошової маси, швидкість обігу грошей та норм резервування.

6) Важливо також здійснювати контроль за випуском цінних паперів, зокрема, їх обсягом, процесом розміщення та оцінкою доходу, від їх реалізації.

Виконання функції контролю на підприємстві сприяє формуванню й розвитку ефективної системи контролінгу. Основний предмет досліджень у контролінгу — оперативне і стратегічне управління підприємством, а також вироблення управлінських рішень стосовно оптимізації взаємовідношення «витрати – обсяг – прибуток».

Контролінг базується на визначенні нормативів витрат та аналізі взаємозв'язку між реалізованим обсягом продукції, витратами і прибутком. Як наука він тісно пов'язаний з управлінням та регулюванням господарської і фінансової діяльності. Для цього створюється система постійного збору й аналізу інформації про техніко-економічні показники роботи підприємства.

Дисципліна «Контролінг» спирається на здобутки багатьох наукових галузей, зокрема бухгалтерського обліку, кібернетики, економічної теорії, маркетингу, менеджменту та інших.

1.2. Функції контролінгу

Контролінг зосереджується на забезпеченні ефективної координації управлінського процесу задля досягнення поставлених перед підприємством цілей.

Основні напрямки діяльності контролінгу:

1) узгодження управлінських дій щодо ефективного досягнення цілей організації;

2) забезпечення інформаційної та консультаційної підтримки задля прийняття раціональних управлінських рішень;

3) створення дієвої інформаційної системи управління на підприємстві;

4) забезпечення оптимального функціонування процесів управління.

До основних функцій контролінгу належать облік, планування, контроль та регулювання, а також інформаційно-аналітичне забезпечення.

Крім того, контролінг виконує спеціальні функції, які відображені на рисунку 1.5.



Рис. 1.5 Функції контролінгу

Функція обліку спрямована на збирання і опрацювання інформації про результати поточної діяльності організації, а також на ведення внутрішнього обліку її діяльності та функціонування окремих підрозділів.

Функція планування відповідає за інформаційну підтримку процесу розроблення стратегічних і тактичних планів, забезпечуючи їх вдосконалення та формування єдиної системи планування в межах організації.

Функція контролю та регулювання включає аналіз виконання планових завдань у порівнянні з досягнутими результатами, оцінку відхилень, визначення чинників, що їх зумовили, і розроблення рекомендацій стосовно усунення недоліків або заохочення ефективних дій.

Функція інформаційно-аналітичного забезпечення охоплює створення та підтримку інформаційної системи контролінгу, а також збирання й систематизацію найвагоміших даних, які потрібні для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Певні *спеціалізовані функції* спрямовані на вивчення зовнішнього середовища, аналіз діяльності й досягнень конкурентів, а також оцінювання ефективності інвестиційних та інноваційних проєктів.

Необхідність упровадження контролінгу в сучасних підприємствах обґрунтовується наступними чинниками:

1. Зростанням нестабільності зовнішнього середовища;
2. Ускладненням систем управління організаціями, що потребує ефективних механізмів координації управлінських процесів;
3. Надлишком інформації у поєднанні з браком достовірних даних.

Контролінг є невід'ємною складовою управлінської діяльності, яка покликана забезпечити збалансоване функціонування підприємства та його довгострокову конкурентоспроможність. Його роль у реалізації різних управлінських функцій можна викласти наступним чином:

1. У межах функції планування контролінг виконує роль координатора процесу узгодження планів між підрозділами, забезпечує надання релевантної інформації для їх розроблення та здійснює перевірку коректності створених планових документів.

2. Реалізація функції організації взаємодії через контролінг проявляється у впровадженні систем обліку й контролю витрат, а також аналізі результатів діяльності кожного підрозділу організації.

3. Функція мотивації в межах контролінгової діяльності реалізується через створення механізмів стимулювання виконання поставлених завдань відповідно до плану та досягнення стратегічних цілей.

4. У контексті функції контролю контролінг забезпечує порівняння запланованих і фактичних показників діяльності, встановлення припустимих меж відхилень, проведення аналізу цих відхилень, ідентифікацію їх причин та розроблення рекомендацій щодо мінімізації негативного впливу невідповідностей або усунення перешкод.

5. Контролінг також виконує додаткову функцію аналізу ефективності ухвалених рішень. Дана функція орієнтована на розбудову системи Management Information System (MIS) для фільтрації та систематизації даних; консалтингову підтримку вибору заходів адаптації та синергію процесів стратегічного планування й операційного контролю.

1.3. Типи контролінгу

Існують два основні типи контролінгу: стратегічний і оперативний (тактичний) (див. рис. 1.6).

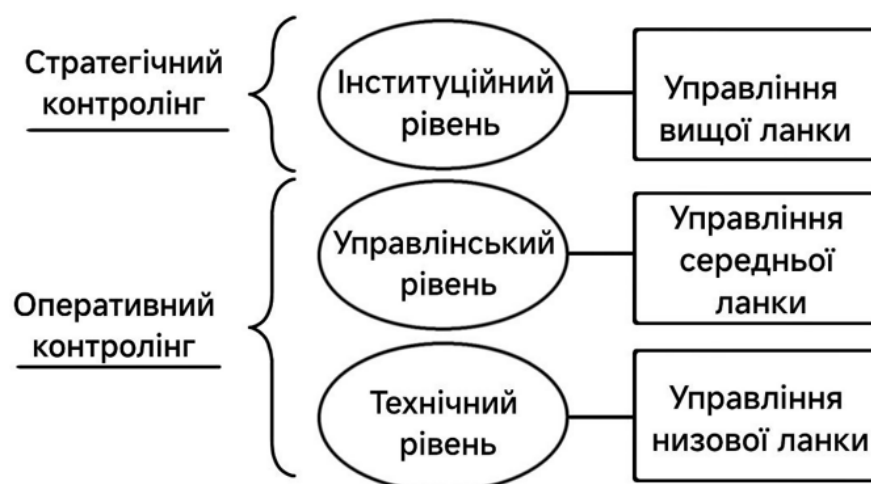


Рис. 1.6 Типи контролінгу та його призначення за рівнями управління

Стратегічний контролінг зосереджується на аналізі як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, здійснює моніторинг діяльності аналізованого підприємства з урахуванням довгострокових перспектив та слугує забезпеченню управління на найвищому інституційному рівні (див. рис. 1.7).



Рис. 1.7 Цілі і завдання стратегічного контролінгу

Фундаментальна **місія стратегічного контролінгу** полягає в архітектурній побудові системи менеджменту, орієнтованої на моніторинг динаміки просування підприємства до детермінованих стратегічних орієнтирів. Ідентифікація пріоритетних векторів розвитку базується на результатах комплексного SWOT-аналізу внутрішнього потенціалу та зовнішнього бізнес-середовища.

Своєю чергою, **оперативний контролінг** фокусується на діагностиці рентабельності та економічної результативності, забезпечуючи інформаційну підтримку середньої (менеджерської) та нижчої (технічної) ланок управління (рис. 1.8).



Рис. 1.8 Цілі і завдання оперативного контролінгу

У межах реалізації контролінгових функцій виконуються різноманітні завдання, структуровані в процеси, які ілюстровано на рис. 1.9.

Види робіт у контролінгу	
1	Формулювання цілей
2	Планування
3	Управлінський облік
4	Організація інформаційних потоків
5	Контроль
6	Аналіз діяльності та корегування відхилень
7	Рекомендації для прийняття управлінських рішень

Рис. 1.9 Види робіт у контролінгу

1. Формулювання цілей. Цей етап визначає як кількісні цілі, так і якісні цілі щодо діяльності підприємства, та також встановлюються критерії оцінювання, за якими можливо об'єктивно виміряти ступінь досягнення визначених результатів.

2. Планування передбачає трансформацію цілей підприємства у прогнозовані показники та конкретні плани. Першим етапом цього процесу є оцінювання сильних та слабких сторін суб'єкта господарювання, та аналіз його можливостей і потенційних загроз.

3. Управлінський облік слугує інструментом, що відображає фінансово-господарську діяльність підприємства під час виконання запланованих заходів. Головна мета полягає у задоволенні інформаційних потреб керівників як на рівні всього підприємства, так і окремих його підрозділів, що сприяє ухваленню ефективних управлінських рішень.

4. Управління інформаційними потоками є однією з ключових складових системи контролінгу на підприємстві. В свою чергу контролінг забезпечує керівництво необхідною аналітичною інформацією, що дозволяє ефективно контролювати всі аспекти фінансово-господарської діяльності. Це дає змогу:

- відстежувати в реальному часі процеси, що відбуваються на підприємстві;
- формувати оперативні звіти за результатами діяльності;
- порівнювати планові показники з фактично досягнутими результатами.

5. Контроль у системі управління має різницю в своєму підході залежно від застосування. У класичному менеджменті він здебільшого спрямований на фіксування та оцінку вже здійснених подій, а в системі контролінгу робиться акцент на прогнозуванні й забезпеченні майбутнього успіху.

6. Аналіз діяльності та коригування відхилень здійснюються на основі трьох часових вимірів: минулого, теперішнього та майбутнього з їх відповідним зіставленням. Аналіз минулого дозволяє оцінити ефективність попередньої діяльності та отримати важливі уроки. Аналіз теперішнього показує реальний стан справ на підприємстві і окреслює поточний напрямок розвитку. Майбутній аналіз оцінює спроможність підприємства досягти своїх стратегічних цілей.

7. Рекомендації щодо прийняття управлінських рішень базуються на проведеному аналізі, який враховує як поточну ситуацію, так і потенційні можливості та загрози в майбутньому. Завдяки системі контролінгу визначаються наявні для підприємства альтернативи, які оцінюються з погляду досягнення ключових цілей і забезпечення стратегічної ефективності.

Контрольні питання

1. Проведіть комплексний розподіл чинників виникнення криз, спираючись на системний підхід, що враховує середовище функціонування, управлінську ефективність та приналежність до певної галузі.
2. Розкрийте сутність контролінгу як управлінського інструменту та обґрунтуйте його базову мету, спрямовану на забезпечення ефективності управлінських процесів.
3. Проаналізуйте роль контролінгу, розглядаючи його в системі антикризового управління, включаючи його функцію моніторингу, оцінки ризиків та впровадження коригуючих заходів.
4. Дослідіть історичний розвиток контролінгу, зосереджуючись на ключових тенденціях, які вплинули на його формування та інтеграцію в управлінську практику.
5. Розгляньте механізми забезпечення зворотного зв'язку крізь контур управління за допомогою системи контролінгу, включаючи аналіз даних та процес прийняття рішень.
6. Визначте головні напрямки діяльності контролінгу, такі як планування, облік, аналіз і моніторинг, а також проаналізуйте чинники, що стимулювали його виникнення.
7. Дайте характеристику основних функцій контролінгу, таких як інтеграція інформаційних потоків, підтримка ухвалення управлінських рішень та оцінка результативності організації.
8. Розгляньте види контролінгу, включаючи стратегічний, оперативний, функціональний та фінансовий аспекти, а також їх особливості застосування.

Практичні завдання

Тести

1. Коли вперше в історії згадується посада «контролера»?

- а) У 1778 році в США.
- б) У XV столітті, що була запроваджена при дворі англійського короля.
- в) У 1880 році в компанії «Santa Fe Railway System».
- г) У 1931 році після заснування Інституту контролерів.

2. Знайдіть основну відмінність контролінгу від класичного менеджменту в контексті контролю?

- а) Контролінг лише фіксує події, що вже відбулися.
- б) Контролінг замінює всі інші функції управління.
- в) Акцент робиться на прогнозуванні та забезпеченні майбутнього успіху.
- г) Контролінг займається лише перевіркою грошових операцій.

3. Яку роль відіграє контролер згідно з рекомендаціями Співки контролерів Німеччини?

- а) Головного бухгалтера підприємства.
- б) Внутрішнього консультанта та «навігатора» для менеджерів.
- в) Керівника, який одноосібно приймає стратегічні рішення.
- г) Зовнішнього аудитора, що перевіряє звітність.

4. Що є основною метою СТРАТЕГІЧНОГО контролінгу?

- а) Забезпечення поточної прибутковості та ліквідності.
- б) Складання оперативних звітів за підсумками дня.
- в) Підтримка потенціалу успіху та забезпечення виживання організації.
- г) Моніторинг щоденних витрат підрозділів.

5. На якому рівні управління зазвичай функціонує ОПЕРАТИВНИЙ контролінг?

- а) На найвищому інституційному рівні.
- б) На управлінському (середньому) та технічному рівнях.
- в) Виключно на рівні зовнішніх акціонерів.
- г) Тільки на рівні державної податкової служби.

6. Які три часові виміри використовуються в контролінгу для аналізу діяльності?

- а) Робочий час, перерва та позаурочний час.
- б) Минуле, теперішнє та майбутнє.
- в) Квартал, півріччя та рік.

7. На які наукові галузі спирається дисципліна «Контролінг»?

- а) Тільки на бухгалтерський облік.
- б) На історію та філософію.
- в) На бухгалтерський облік, кібернетику, маркетинг та менеджмент.

Завдання 1.

Заповніть рисунок: Етапи становлення та розвитку контролінгу. Дайте характеристику кожному етапу.

Етапи становлення та розвитку контролінгу	
I етап.	
II етап.	
III етап.	
IV етап.	
V етап.	
VI етап.	
VII етап.	

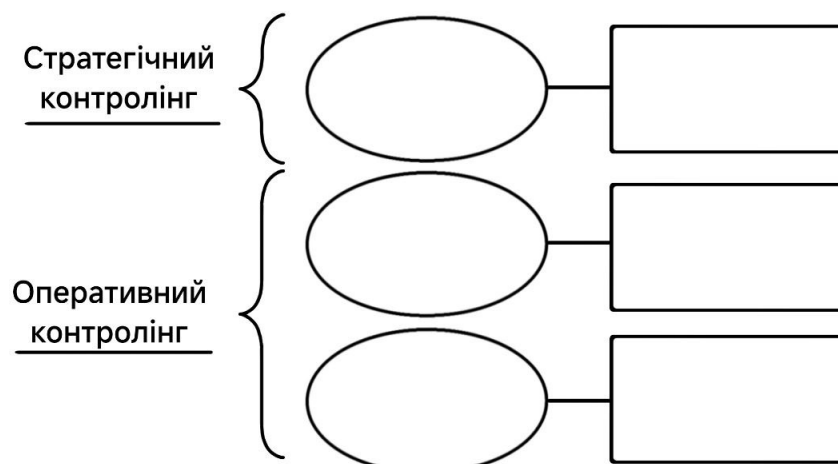
Завдання 2.

Заповніть рисунок: Функції контролінгу. Охарактеризуйте кожную функцію.



Завдання 3.

Заповніть рисунок: Типи контролінгу та його призначення за рівнями управління.



Розділ 2. СКЛАД ТА СТРУКТУРА ОБ'ЄКТІВ КОНТРОЛІНГУ

2.1. Теоретичний аналіз сутності та системна структуризація витрат

Сутність і класифікація витрат пов'язані з пріоритетними аспектами господарської діяльності підприємства, адже більшість операцій прямо або опосередковано спричиняють витрати. **Витрати** являють собою економічну подію, наслідком якої є скорочення власного капіталу підприємства. Їх розподіл можна здійснювати за різними критеріями, зокрема, відповідно до об'єкта і складу витрат.

Об'єкт витрат визначає ту галузь діяльності, яка потребує ресурсів, а саме: виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг або інші види господарської діяльності підприємства. **Склад витрат**, своєю чергою, включає кілька ключових елементів (рис. 2.1):

1. Собівартість реалізованих товарів, продукції та послуг.
2. Фінансові витрати.
3. Податки на прибуток.
4. Непередбачені витрати.

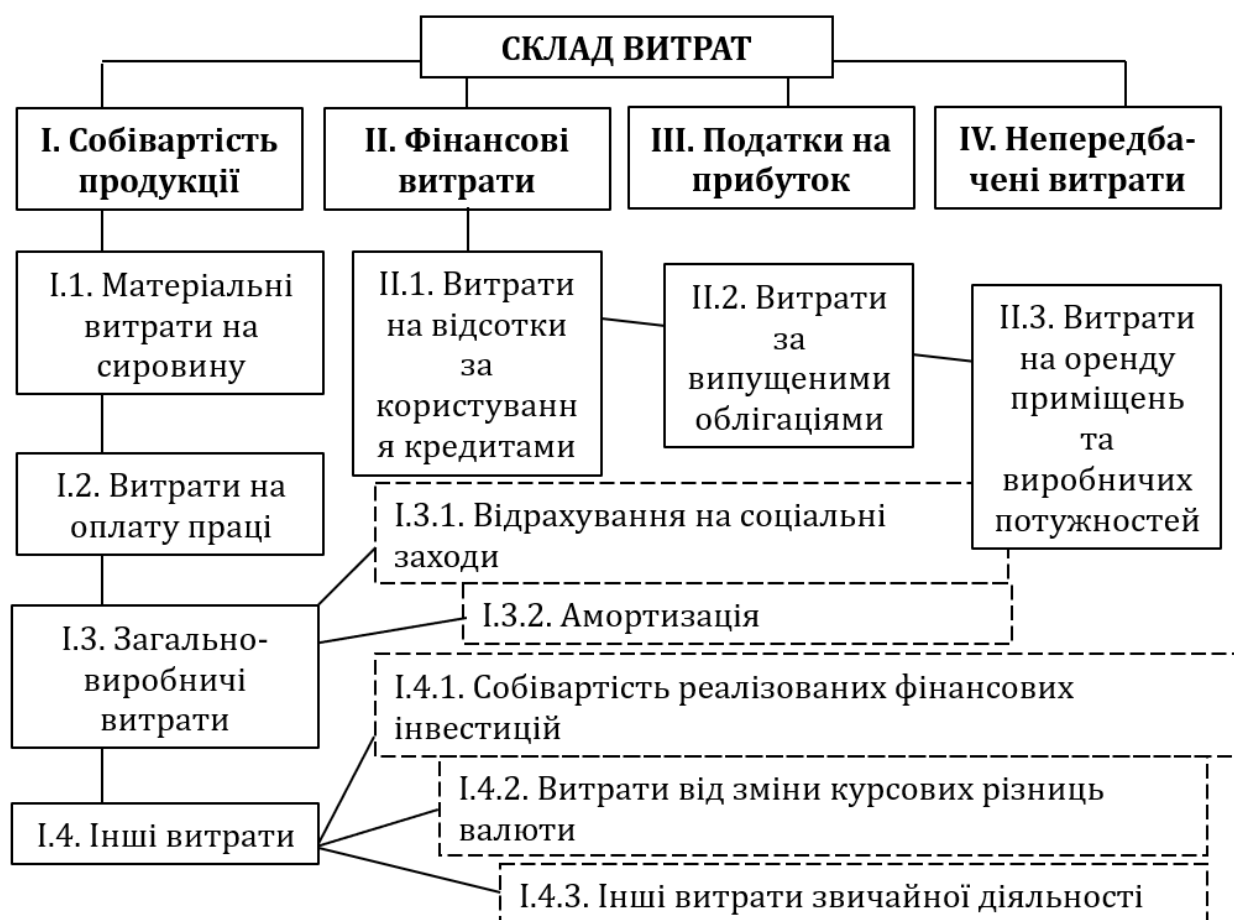


Рис. 2.1 Склад витрат

Собівартість реалізованої продукції, робіт чи послуг охоплює виробничі витрати на товари або послуги, продані протягом звітного періоду. До її складу входять основні елементи: витрати на матеріали та сировину, витрати на оплату праці, загальновиробничі витрати, а також інші пов'язані витрати.

До загальновиробничих витрат належать:

- відрахування на соціальні потреби, а саме на соціальне страхування, пенсійне забезпечення, індивідуальне страхування персоналу, внески на випадок безробіття, і фінансування інших соціальних програм;
- амортизація, тобто сума нарахованого зносу основних засобів та інших необоротних активів.

Інші витрати можуть виникнути в результаті звичайної діяльності, але не є безпосередньо пов'язаними з виробництвом чи реалізацією продукції. До них належать витрати на реалізацію фінансових інвестицій, збитки від зміни валютного курсу та інші витрати, що виникають у межах звичайної господарської діяльності.

Склад фінансових витрат охоплює видатки на обслуговування запозиченого капіталу, зокрема відсоткові платежі за кредитними лініями, облігаційними позиками та зобов'язаннями з фінансової оренди (лізингу). **Податок на прибуток**, як інструмент державного фіскального регулювання, акумулюється відповідно до нормативно-правових регламентів та ставок, установлених чинним податковим законодавством.

У деяких ситуаціях виникають **непередбачені витрати**, які спричинені незапланованими подіями, надзвичайними обставинами чи форс-мажорами.

Класифікація витрат охоплює їх поділ за різними групами й характеристиками. Основним завданням фахівця з контролінгу є визначення **релевантних витрат** – це майбутні витрати, які змінюються залежно від прийнятого управлінського рішення і можуть бути оптимізовані через компетентність керівника.

Виділяють основні **категорії витрат**, графічно зображені на рисунку 2.2.

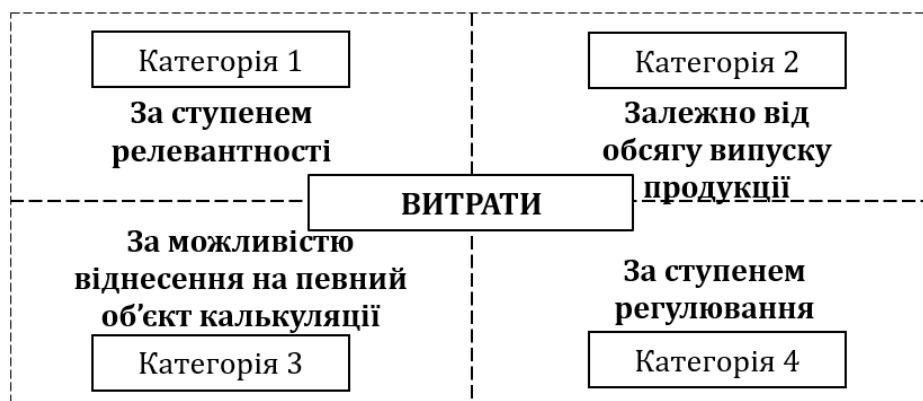


Рис. 2.2 Категорії витрат у контролінгу

Категорія 1. Залежно від ступеня релевантності виділяють наступні види витрат:

- безповоротні витрати, які представляють собою витрати, здійснені в минулому і не пов'язані із сучасними управлінськими рішеннями;
- тимчасові витрати, що виступають альтернативними витратами, значущими для ухвалення рішень, залежно від їх своєчасності та якості.

Категорія 2. За залежністю від обсягу випуску продукції витрати поділяються:

- постійні витрати, що залишаються незмінними, незалежно від змін у рівні виробництва;
- змінні витрати, які варіюються прямо пропорційно зростанню або зменшенню обсягу виробництва;
- змішані витрати, що змінюються з обсягом виробництва, однак не притримуються прямої пропорційності.

Категорія 3. За можливістю віднесення до певного об'єкта калькуляції продукції:

- прямі витрати, що можуть бути зіставлені з певним видом продукції чи її окремим об'єктом калькуляції;
- непрямі витрати, визначення яких прямо для певного об'єкта калькуляції є неможливим.

Категорія 4. З точки зору регулювання витрат виділяють:

- Повністю регульовані витрати, що тісно пов'язані із виробничими процесами та можуть бути контрольовані керівництвом.
- Частково регульовані витрати (похідні), що виникають внаслідок періодичних управлінських рішень.
- Слабо регульовані витрати(задані), які практично неможливо змінити в короткостроковій перспективі.

Окрім цього, витрати також класифікуються за певними стадіями технологічного процесу, етапами формування витрат, видами продукції, центрами відповідальності, їх динамікою та залежністю від обсягу випуску продукції тощо. Основною метою проведення класифікації витрат є визначення релевантної частини витрат, на яку управлінські рішення можуть чинити реальний вплив.

2.2. Фінансова підсистема підприємства в об'єктній структурі контролінгу

Фінансова діяльність підприємства спрямована на аналіз та контролінг джерел надходження грошових коштів і їх подальше використання. Сам термін

"фінанси" (від латинського слова, що означає "готівка" або "прибуток") охоплює всі грошові ресурси, якими розпоряджається підприємство.

Проведення аналізу фінансової діяльності підприємства дозволяє оцінити:

- фінансовий стан підприємства, а саме рівень заборгованості, обсяг власного капіталу тощо;
- ефективність використання залучених і власних ресурсів;
- потребу в коригуванні управлінських підходів та загальної діяльності підприємства.

На фінансовий стан підприємства суттєво впливають такі фактори:

1. Постійні зміни зовнішнього середовища.
2. Динаміка попиту і пропозиції на ринку.
3. Коливання рівня цін на товари та послуги.
4. Конкуренція серед виробників у конкретній галузі.

Проведення аналізу фінансових показників підприємства разом із відповідним плануванням дозволяє вирішувати кілька важливих питань. Зокрема, йдеться про визначення достатності фінансових ресурсів для погашення як боргових зобов'язань, встановлення платоспроможності підприємства, так і оцінку ризику його банкрутства. Основна мета цього аналізу полягає у виявленні взаємозв'язків між різними економічними показниками, що характеризують діяльність підприємства. Особлива увага приділяється аналізу динаміки змін ключових фінансових показників, а також позиціонуванню підприємства щодо його конкурентів на ринку. Саме тому необхідно проводити аналіз економічних показників у їхньому часовому розрізі.

Для досягнення об'єктивного та всебічного оцінювання широко застосовуються специфічні аналітичні інструменти. Одним із них є складання порівняльних таблиць за декілька років. Цей підхід дозволяє визначити відхилення як в абсолютних значеннях, так і у відносних показниках діяльності підприємства за основними параметрами його господарської та фінансової діяльності (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Приклад порівняльної таблиці – варіант 1

Показники	Роки			Відхилення			
	1-ий	2-ий	3-ій	2-ий від 1-ого		3-ій від 2-ого	
	абс.	абс.	абс.	абс.	%	абс.	%
Показник 1	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...
Показник n	...	...	...	...	...	...	...

Визначення відносних відхилень показників у порівнянні з базовим періодом (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Приклад порівняльної таблиці – варіант 2

Показники	Роки				Відхилення					
	1-ий	2-ий	3-ій	4-ий	2-ий від 1-ого		3-ій від 1-ого		4-ий від 1-ого	
	абс.	абс.	абс.	абс.	абс.	%	абс.	%	абс.	%
Показник 1	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Показник n	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Визначення показників за декілька років до певного підсумкового показника та їх структурного складу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Приклад порівняльної таблиці – варіант 3

Показники	Роки						Відхилення			
	1-ий		2-ий		3-ій		3-ій від 1-ого		2-ий від 1-ого	
	абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%
Показник 1 всього, в т.ч.:	...	100	...	100	...	100	...	0	...	0
Показник 1.1	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Показник 1.2	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Визначення ключових економічних показників та коефіцієнтів, що відображають взаємозв'язок між окремими статтями звітності.

Баланс — це система взаємопов'язаних і врівноважених показників. **Бухгалтерський баланс** являє собою узагальнений звіт про всі ресурси підприємства. Проведення аналізу фінансової діяльності суб'єкта господарювання зазвичай базується на методиці горизонтального аналізу, яка передбачає порівняння показників балансу як на початок так і на кінець звітного періоду.

Контролінговий аналіз балансу дає змогу менеджеру або керівнику оцінити фінансовий стан підприємства на поточний момент та прийняти

обґрунтовані управлінські рішення. Ці рішення можуть спрямовуватись як на покращення теперішньої діяльності підприємства, так і на досягнення довгострокових стратегічних цілей.

До найважливіших показників діяльності підприємства, які розраховуються на основі балансу, належать показники ліквідності, ділової активності, рентабельності та платоспроможності (рис. 2.3).

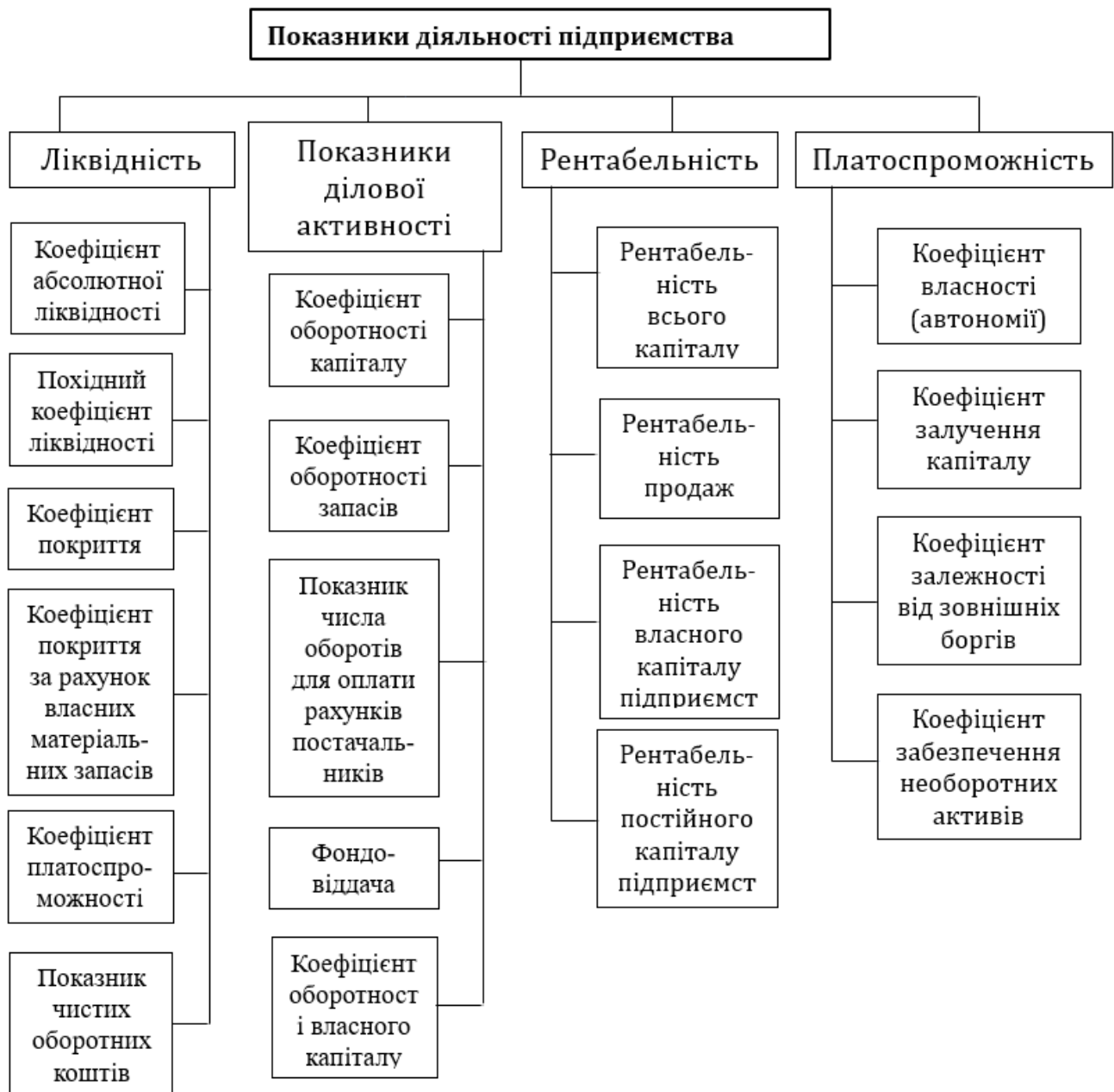


Рис. 2.3 Основні показники діяльності підприємства

Ліквідність активів вказує на здатність підприємства оперативно й без суттєвих додаткових витрат змогти виконати всі свої зобов'язання. Розрахунок показників ліквідності дозволяє контролювано управляти заборгованістю

підприємства та грошовими надходженнями, що у свою чергу допомагає уникнути неплатоспроможності чи банкрутства.

Під діловою активністю розуміють здатність підприємства збільшувати ліквідність, насамперед завдяки використанню високоліквідних активів. Для аналізу ділової активності застосовуються різноманітні коефіцієнти та показники. Одними з найпоширеніших серед них є показники оборотності, які дають змогу оцінити фінансовий стан компанії та швидкість обігу коштів.

Рентабельність відображає рівень прибутковості у результаті збутової діяльності та виступає загальним показником ефективності діяльності підприємства. Вона визначається як співвідношення отриманого прибутку до сукупних витрат на виробництво, або як частку прибутку в загальному обсязі реалізованої продукції.

Платоспроможність суб'єкта господарювання відображає його готовність до своєчасного виконання поточних фінансових зобов'язань у повному обсязі. Цей показник визначається через аналіз структури капіталу або коефіцієнтів покриття, які дають змогу визначити надійність захисту прав інвесторів та кредиторів.

Втім, ізольований розгляд цих показників дає лише часткову інформацію, яка не забезпечує повного розуміння ситуації. Лише їх комплексний аналіз у динаміці та порівняння з подібними даними дають змогу отримати цілісне уявлення, необхідне для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

2.3. Собівартість: сутність, склад та види

Собівартість продукції (робіт, послуг) відображає сукупний вартісний еквівалент ресурсів, спожитих суб'єктом господарювання у ході операційного циклу (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Напрями використання показника «собівартість»

Склад витрат, що інкорпорується у собівартість, детермінується національним законодавством у сфері обліку та галузевими інструкціями щодо обліково-аналітичного забезпечення виробничих процесів.

Функціональне розширення сфери застосування показника собівартості в управлінні та контролі вимагає його диференціації за низкою класифікаційних характеристик. (рис. 2.5).

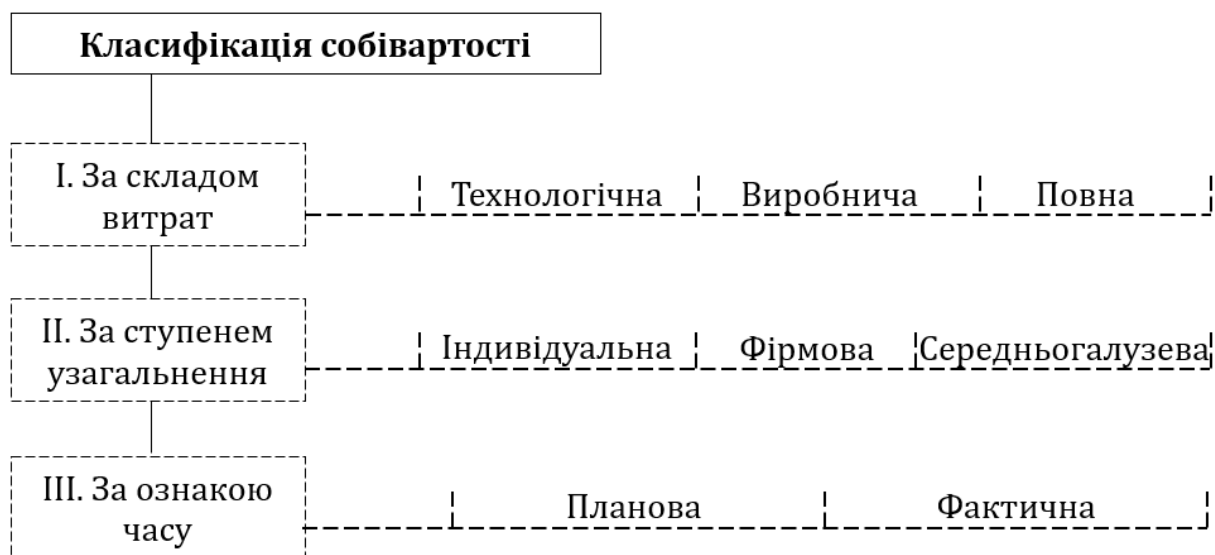


Рис. 2.5 Класифікація собівартості за групувальними ознаками

1. За складом витрат:

- технологічна собівартість концентрує в собі прямі витрати безпосередньо на робочому місці, що дає змогу ідентифікувати ресурсну місткість окремих технологічних операцій;
- виробнича собівартість інтегрує технологічні витрати та загальновиробничі видатки, пов'язані з організацією та управлінням структурними підрозділами;
- повна собівартість синтезує виробничу собівартість із витратами періоду — адміністративними витратами та витратами на збут, відображаючи сукупний обсяг ресурсів на створення та реалізацію продукту.

2. За ступенем узагальнення:

- індивідуальна собівартість акумулює фактичні витрати конкретного суб'єкта господарювання, що виникають у межах його власного операційного циклу;
- фірмова собівартість репрезентує сукупні видатки на створення та збут продукту в межах корпоративного об'єднання, холдингу чи групи компаній;
- середньогалузева собівартість детермінує нормативний або середньозважений рівень витрат на аналогічну продукцію в межах певного сектору економіки.

3. За ознакою часу:

- планова собівартість відображає гранично допустимий обсяг ресурсів, передбачений стратегічними чи поточними розрахунками для виготовлення продукту в майбутньому періоді;

- фактична собівартість фіксує сукупні реальні видатки, що були фактично понесені та задокументовані суб'єктом господарювання протягом завершеного виробничого циклу.

2.4. Типологія та структурно-логічні моделі центрів відповідальності

У будь-якій організації кожен працівник і керівник несуть відповідальність за визначену ділянку своєї роботи. З метою детермінації персональної відповідальності за реалізацію функціональних завдань та прийняття управлінських рішень у системі менеджменту виокремлюють центри відповідальності.

Центр відповідальності розглядається як відокремлений сегмент організаційної структури (підрозділ, дільниця), очолюваний керівником, який наділений повноваженнями щодо прийняття управлінських рішень та несе персональну відповідальність за результати діяльності у межах своєї компетенції. Типологізація таких центрів базується на функціональній спрямованості, територіальному розташуванні та вартісних показниках оцінки результатів.

В основу типологізації центрів відповідальності за критерієм **вартісної вимірюваності** покладено такі категорії: центри витрат, прибутків, виручки та інвестицій.

Центром витрат — слугує підрозділ, відповідальний виключно за контроль і управління рівнем витрат (рис. 2.6).



Рис. 2.6 Модель функціонування центру витрат

Більшість центрів відповідальності мають розгалужену внутрішню структуру, що складається з окремих центрів поглинання витрат. Ці центри поділяються на регульовані та частково регульовані.

Центр виручки являє собою підрозділ, у якому керівник відповідає виключно за отримання виручки від реалізації продукції, але не бере на себе відповідальність за витрати (рис. 2.7).

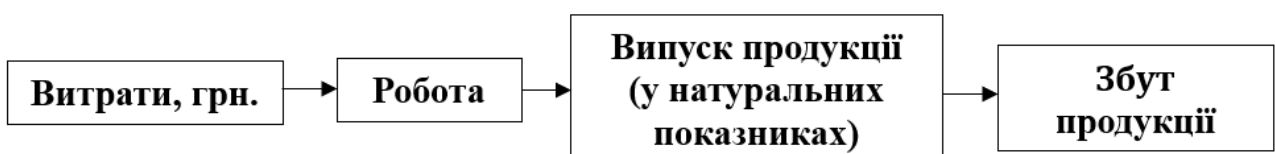


Рис. 2.7 Модель функціонування центру виручки

Центр прибутку є автономним елементом структури, де повноваження та відповідальність закріплені за його керівником як за витрати, так і за отримання прибутку (див. рис. 2.8).



Рис. 2.8 Модель функціонування центру прибутку

Центр інвестицій є структурним підрозділом, де керівник несе персональну відповідальність за управління капіталовкладеннями, контроль доходів та витрат.

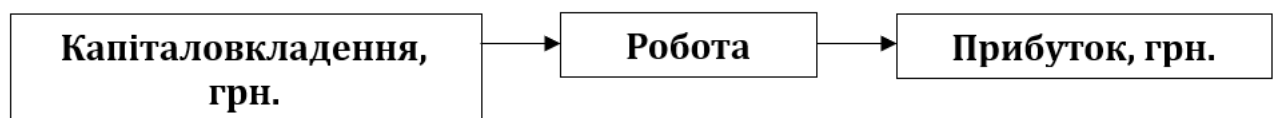


Рис. 2.9 Модель функціонування центру інвестицій

За **функціональним призначенням** центри відповідальності поділяються на управлінські, обслуговуючі, виробничі, матеріальні та збутові.

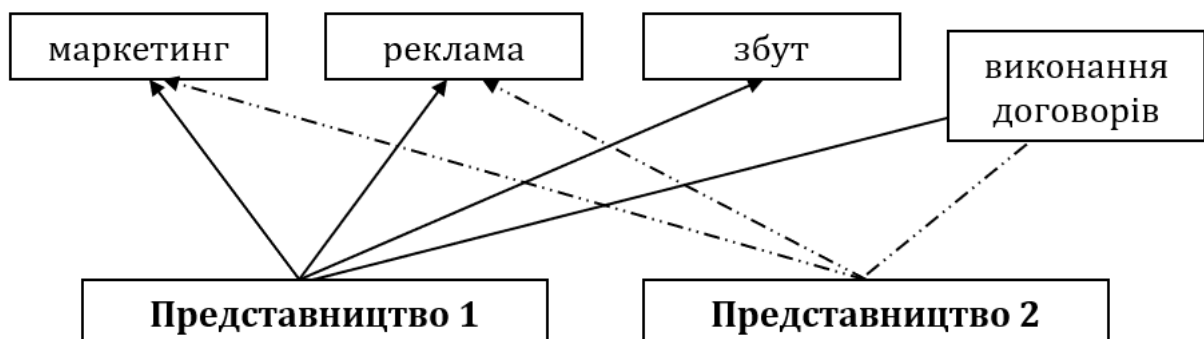


Рис. 2.10 Центр відповідальності за територіальною ознакою – варіант 1

За **територіальним критерієм** можна виділити два підходи до організації центрів відповідальності:

- в одному центрі відповідальності може бути інтегровано декілька функцій. Наприклад, велика об'єднана структура або корпорація може складатися із двох представництв, керівництво якими здійснюють начальники відповідних відділів (див. рис. 2.10);

- один функціональний напрям діяльності може бути поділений між кількома центрами відповідальності залежно від специфіки їхньої діяльності (див. рис. 2.11).

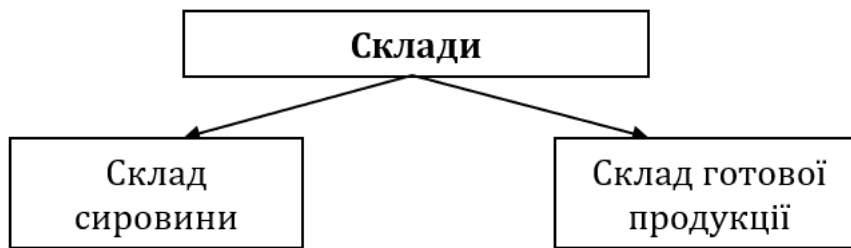


Рис. 2.11 Центр відповідальності за територіальною ознакою – варіант 2

Вибір способу поділу підприємства на центри відповідальності є багатофакторним процесом, який залежить від особливостей конкретної ситуації. При цьому важливо дотримуватися низки принципових вимог, які сприяють ефективному функціонуванню таких центрів:

- у кожному центрі витрат необхідно обґрунтувати вибір показників для моніторингу обсягів виробництва/збуту та для обґрунтованого розподілу витрат, що забезпечує об'єктивність аналізу;

- кожен центр відповідальності має бути під керівництвом уповноваженої особи, яка відповідатиме за ухвалення управлінських рішень та виконання визначених завдань;

- ступінь деталізації витрат повинен бути достатнім для здійснення якісного аналізу, що дозволяє точно оцінювати економічні результати кожного окремого центру;

- до центрів відповідальності бажано включати переважно прямі витрати, адже їх розподіл є більш прозорим та менш суб'єктивним у порівнянні з непрямыми витратами;

- враховуючи значний вплив структури поділу підприємства на рівень мотивації та продуктивності керівників центрів відповідальності, доцільно враховувати соціально-психологічні аспекти при формуванні відповідних структур.

Таким чином, стратегічний підхід до організації центрів відповідальності передбачає реалізацію не тільки функції планування та контроль фінансових показників, але й звернення уваги на людський фактор, що формує основу ефективного управління.

Контрольні питання

1. Поясніть роль та значення витрат як ключового об'єкта в системі контролінгу.
2. Проаналізуйте структуру витрат: що саме є об'єктом обліку та які елементи до нього входять?
3. Поясніть зміст концепції релевантності витрат яка використовується у процесі обґрунтування управлінських альтернатив.

4. Систематизуйте підходи до класифікації витрат, що використовуються в контролінговій діяльності.
5. Встановіть ключові цілі, на реалізацію яких орієнтована комплексна оцінка фінансового стану підприємства.
6. Дайте оцінку основним показникам результативності підприємства, які можна розрахувати на основі даних балансу.
7. Розкрийте економічний зміст терміна «собівартість» стосовно виробленої товарної продукції чи наданих певних послуг.
8. Дослідіть існуючі способи групування собівартості відповідно до варіативних аналітичних ознак.
9. Доведіть доцільність створення центрів відповідальності та охарактеризуйте їхні основні типи.

Практичні завдання

Тести

1. Яке з тверджень найточніше розкриває економічний зміст категорії витрат у діяльності суб'єкта господарювання?

- а) Збільшення активів підприємства у динаміці звітного етапу діяльності.
- б) Економічна подія, наслідком якої є зменшення власного капіталу.
- в) Загальна виручка від операційної діяльності в частині збуту продукції.
- г) Різниця між активами та зобов'язаннями.

2. Які витрати називаються релевантними в системі контролінгу?

- а) Витрати, що були здійснені в минулому і не підлягають зміні.
- б) Витрати, що не залежать від прийнятих управлінських рішень.
- в) Релевантні (майбутні) витрати: видатки, що змінюються під впливом управлінського вибору.
- г) Витрати на сплату податків та фінансових санкцій.

3. До якої категорії належать витрати на сировину, що варіюються прямо пропорційно обсягу виробництва підприємства?

- а) Постійні витрати.
- б) Змінні витрати.
- в) Безповоротні витрати.
- г) Непрямі витрати.

4. Який метод аналізу передбачає порівняння показників балансу підприємства на початок та кінець розрахункового періоду?

- а) Вертикальний аналіз.
- б) Факторний аналіз.
- в) Горизонтальний аналіз.

г) Аналіз беззбитковості.

5. Здатність підприємства швидко і без значних витрат виконати свої зобов'язання — це:

а) Рентабельність.

б) Ділова активність.

в) Ліквідність активів.

г) Собівартість.

6. Який показник включає виробничу собівартість та позавиробничі (операційні) витрати?

а) Технологічна собівартість.

б) Виробнича собівартість.

в) Повна собівартість.

г) Планова собівартість.

7. Як називається центр відповідальності, керівник якого відповідає лише за дотримання встановленого рівня витрат?

а) Центр прибутку.

б) Центр інвестицій.

в) Центр витрат.

г) Центр виручки.

8. За яким критерієм центри відповідальності поділяються на управлінські, виробничі та збутові?

а) За вартісною ознакою.

б) За функціональним призначенням.

в) За територіальним критерієм.

г) За рівнем автоматизації.

9. Який показник відображає відношення отриманого прибутку до витрат або обсягу реалізації?

а) Ліквідність.

б) Рентабельність.

в) Оборотність.

г) Амортизація.

Задача 1.

Логістичний центр проаналізував витрати на технічне обслуговування конвеєрної лінії за останні 4 місяці поточного року. Необхідно визначити функцію витрат ($y = a + bx$) та спрогнозувати суму витрат для запланованого обсягу виробництва у 160 000 одиниць.

Вихідні дані для аналізу:

Період	Обсяг виробництва (од.)	Витрати на обслуговування (грн)
Травень	170 000	25 000
Червень	155 000	21 000
Липень	145 000	18 000
Серпень	165 000	23 500

Задача 2.

Загальні операційні накладні витрати цеху за розрахунковий період становили 850 000 грн. Підприємство випускає три групи товарів: «Х», «У» та «Z». Необхідно розподілити ці витрати між групами, використовуючи як базу розподілу суму прямої заробітної плати.

Дані для розрахунку:

Показник	Товар «Х»	Товар «У»	Товар «Z»	Всього
1. Обсяг виробництва (од.)	400	600	1 000	?
2. Машино-години на одиницю (год/од)	5	10	15	?
3. Пряма зарплата на одиницю (грн/од)	120	80	60	?
4. Загальна сума прямої зарплати (грн)	?	?	?	?
5. Ставка розподілу (грн на 1 грн зарплати)	—	—	—	?
6. Накладні витрати на групу (грн)	?	?	?	850 000

Задача 3.

Підприємство планує випустити 12 000 одиниць продукції подальшому обліковому періоді. Планова калькуляція сукупних витрат підприємства за заданою виробничою потужністю (12 000 од.) наведена нижче:

Стаття витрат	Сума (грн)
1. Прямі витрати на оплату праці основних робітників	96 000
2. Витрати на сировину та матеріали	48 000
3. Змінні витрати на обслуговування та управління виробництвом	24 000
4. Постійна складова виробничих накладних витрат	60 000
Разом операційна собівартість	228 000

Фірма вже має домовленості на продаж 9 000 одиниць за стандартною ціною 25 євро/од. Щодо решти 3 000 одиниць, стабільних замовлень за такою ціною немає. Проте з'явився дистриб'ютор, готовий викупити ці 3 000 одиниць за ціною 15 євро/од.

Чи є економічно виправданим прийняття спецзамовлення на 3 000 одиниць? Розрахуйте величину релевантного прибутку або збитку. Вкажіть, які якісні наслідки може мати продаж частини продукції по ціні, що буде нижча за ринкову.

Розділ 3. ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ

3.1. Внутрішній контроль у діяльності підприємства

Внутрішній контроль є системою заходів, розроблених керівництвом підприємства та впроваджених для забезпечення ефективної роботи всіх співробітників щодо управління та виконання господарських операцій. Важливість внутрішнього контролю полягає в визначенні законності та економічної доцільності цих операцій для конкретного суб'єкта господарювання.

За нинішньої парадигми господарювання забезпечення ефективної системи управління організацією неможливе без раціональної організації обліку, який виступає інформаційною основою для аналізу. Чіткий порядок ведення обліку сприяє успішнішому виконанню завдань організації.

Основними цілями створення системи внутрішнього контролю на підприємстві є:

- забезпечення впорядкованої та результативної діяльності підприємства;
- дотримання кожним співробітником політики керівництва;
- гарантування збереження матеріальних активів організації.

Для досягнення зазначених цілей необхідно узгодити системи бухгалтерського й управлінського обліку із системою внутрішнього контролю. Це охоплює як нормативи Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», так і положення Господарського кодексу України.

Ефективна організація внутрішнього контролю передбачає вирішення низки завдань, які покладають особливу відповідальність на керівництво підприємства. Серед ключових завдань:

1. Правильне визначення, класифікація, оцінка та реєстрація інформації у звітності.
2. Формування репрезентативного масиву звітної інформації з метою об'єктивної оцінки трансформацій фінансового стану організації.
3. Захист облікових систем, зокрема комп'ютерних програм, від підробок та шахрайства.
4. Унеможливлення незаконного привласнення або нераціонального використання ресурсів.
5. Своєчасне виявлення, аналіз і усунення відхилень від планових бюджетів.
6. Налагодження каналів експрес-передачі точної звітності для забезпечення безперервності управлінського циклу.

Зазначений перелік завдань ілюструє глибоку конвергенцію системи внутрішнього контролю з фінансовим та управлінським обліком. Перші три завдання стосуються фінансового обліку, тоді як інші три – управлінського.

В організаційній структурі внутрішнього контролю пріоритетне місце посідають:

- механізм внутрішнього фінансового моніторингу та аудиту;
- система внутрішнього управлінського контролю.

Рівень складності організації внутрішнього контролю варіюється залежно від специфіки організації: її структурних особливостей, масштабу трудового колективу, наявності підпорядкованих підрозділів, ступеня централізації обліку тощо. Об'єктами такого контролю є ключові цикли діяльності – постачання, виробництво та реалізація продукції. Пріоритетним завданням системи внутрішнього контролю є моніторинг та стимулювання належного дотримання персоналом установленого регламенту посадових повноважень.

Методи, що застосовуються у внутрішньому контролі, є багатограними і включають:

- бухгалтерський (фінансовий) облік: рахунки, подвійний запис, інвентаризацію, документацію, складання балансу;
- управлінський облік: ідентифікація центрів відповідальності, верифікація витрат за локаціями їх генерації та алгоритмізація процесу їхнього формування;
- ревізію та аудит: перевірку документів і розрахунків, оцінку дотримання правил обліку, інвентаризацію, співбесіди із персоналом, підтвердження й аналіз транзакцій.

Сукупність зазначених методів утворює цілісну інтегровану архітектуру, функціонально орієнтовану на інтенсифікацію управлінської результативності підприємства.

У сучасних умовах розбудови взаємовідносин між господарюючими суб'єктами поступово утверджується нове поняття, відоме як «еккаунтінг» (accounting). Це багатограний економічний термін, основою якого є організація бухгалтерського обліку відповідно до загальноприйнятих стандартів. Водночас бухгалтерський облік становить лише базовий компонент еккаунтінгу, оскільки за його допомогою формується необхідна для управління підприємством інформаційна база. Фактично, професійна діяльність, спрямована на створення такої бази даних, і позначається терміном «еккаунтінг». Основними складовими цього процесу є діяльність управлінського персоналу, що передбачає наступні аспекти: планування, складання звітності, контроль та аналіз.

Контроль, у свою чергу, є невід'ємною частиною еккаунтінгу та виконує важливу функцію у забезпеченні належного управління діяльністю підприємства (табл. 3.1). При цьому поряд із внутрішнім контролем у рамках

підприємства здійснюється і зовнішній контроль, до якого належать заходи аудиту та нагляду з боку податкових органів, державних ревізійних служб, органів внутрішніх справ, фінансового моніторингу, Антимонопольного комітету тощо. У цей процес також залучаються незалежні аудитори, які здійснюють позапартійний аналіз фінансової діяльності з метою забезпечення прозорості та відповідності нормативно-правовим актам.

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	+	+	+	+

Інтеграція зовнішніх та внутрішніх контрольних механізмів підпорядкована єдиному цільовому орієнтиру: забезпеченню прецизійності облікових записів та релевантності господарських актів стратегічним цілям і законодавчим вимогам. **Внутрішній контроль** надає керівництву підприємства та управлінському персоналу оперативний доступ до інформації про відхилення від запланованих умов виконання господарських операцій. Одночасно **зовнішній контроль** виступає джерелом даних про порушення та відхилення, допущені протягом звітного періоду, а також виявляє недоліки в організації внутрішніх контрольних механізмів.

3.2. Управлінський облік: вихідна ланка побудови контролінгу

Актуальні вимоги до управління виробничими системами зумовлюють перехід до більш складних та організованих форм обліку.

Головна мета останнього — формування валідної інформаційної бази для оцінки фінансово-майнового стану підприємства, що є необхідним для всіх категорій стейкхолдерів.

Внутрішньоархітектурна частина обліку, яка фокусується на інформаційних потребах топменеджменту, визначається як управлінський облік.

Процес управлінського обліку включає ідентифікацію, вимірювання, накопичення, аналіз та передачу інформації, важливої для управлінських функцій планування, оцінювання та контролю діяльності підприємства. Його ключовим завданням є сприяння забезпеченню фінансової та операційної автономії організації.

Результати управлінського обліку знаходять своє застосування на трьох основних рівнях: корпоративному (що охоплює акціонерів і інвесторів), рівні топ-менеджменту, а також середньої управлінської ланки.

У системі планування діяльності управлінський облік виступає фактологічною базою ретроспективного аналізу для обґрунтування нормативів витрат, а також для моделювання можливих сценаріїв майбутніх подій. Відображаючи операційну діяльність підприємства, він забезпечує збір інформації про витрати та доходи його структурних підрозділів. У межах цього процесу розробляються системи звітності, що дозволяють об'єктивно оцінити ефективність діяльності окремих підрозділів (рис. 3.1).

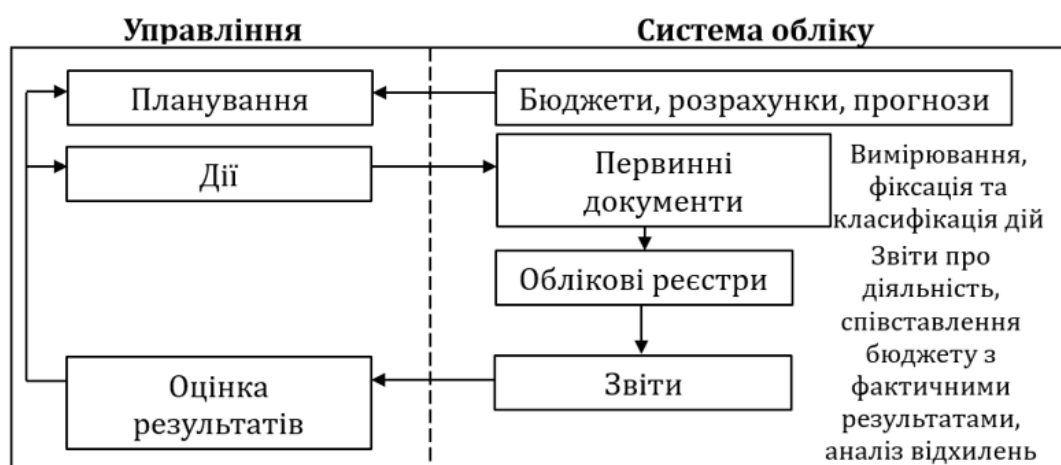


Рис. 3.1 Взаємозв'язок системи обліку і функцій управління

Об'єкти управлінського обліку можна класифікувати у дві основні категорії: активи підприємства та господарські процеси разом із їхніми результатами. У контексті системи контролінгу слід враховувати ключові принципи управлінського обліку, серед яких виділяються: забезпечення безперервності діяльності підприємства, використання єдиного грошового вимірника для формування облікової інформації, принцип повноти та систематичності ведення обліку, а також комплексний підхід до аналізу даних. Управлінський облік відіграє роль зв'язкового елемента між обліковою системою та управлінськими функціями.

В ієрархії функцій управлінського обліку доцільно виокремити такі фундаментальні складові (рис. 3.2).

По-перше, інформаційна функція орієнтована на комплексне забезпечення менеджменту всіх рівнів релевантними даними для здійснення поточного планування, моніторингу процесів та обґрунтування оперативних рішень.

По-друге, комунікаційна функція спрямована на формування інформаційних потоків, які виступають засобом внутрішньої комунікації,

забезпечуючи взаємодію як між різними рівнями управління (вертикальні зв'язки), так і між структурними підрозділами одного рівня (горизонтальні зв'язки).



Рис. 3.2 Функції управлінського обліку

По-третє, контрольна функція охоплює оперативний моніторинг, аналіз результатів діяльності окремих внутрішніх підрозділів і організації в цілому. У межах цієї функції визначаються центри відповідальності.

По четверте, прогнозна функція спрямована на перспективне планування та координацію розвитку організації, базуючись на аналізі й оцінці фактичних показників діяльності.

По-п'яте, аналітична функція спрямована на ретроспективне дослідження управлінського циклу задля інтенсифікації його результативності. Ключовим аспектом на даному етапі є верифікація ступеня досягнення цільових показників та ідентифікація детермінант, що зумовили відхилення від плану. Систематизацію ключових завдань управлінського обліку узагальнено на рисунку 3.3.

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

Рис. 3.3 Завдання управлінського обліку

Модель управління підприємством ґрунтується на облікових процесах. Важливу роль у системі контролінгу, а також у загальній системі управління, відіграє управлінський облік.

Саме він лежить в основі формування внутрішніх бухгалтерських звітів, які містять інформацію, орієнтовану на потреби власників підприємства. Ці дані дозволяють відстежувати динаміку змін фінансового стану компанії.

3.3. Система методів управлінського обліку на підприємстві

Метод являє собою сукупність конкретних дій та способів вивчення й оцінки реального стану речей. **Методи управлінського обліку** являють собою сукупність упорядкованих прийомів та алгоритмів, спрямованих на ідентифікацію, вимірювання та систематизацію інформації для потреб менеджменту.

Класифікація **методів управлінського обліку** проводиться за такими критеріями: напрямом їхнього застосування, об'єкти обліку, спосіб включення витрат у собівартість, а також часовий період, протягом якого дані аналізуються.

Розподіл собівартості у рамках управлінського обліку здійснюється за такими методами:

- облік за фактичною собівартістю (директ-костінг);
- облік за нормативною собівартістю (стандарт-костінг).

Директ-костинг постає як специфічна модель управлінського обліку, методологічний базис якої ґрунтується на диференціації витрат на змінні та постійні складові. Ця система інтегрує процедури групування витрат за видами, центрами відповідальності та об'єктами калькулювання, забезпечуючи моніторинг операційної результативності та інформаційну підтримку менеджменту в процесі обґрунтування управлінських альтернатив.

У ході фіксації фактичних витрат використовуються наступні принципи:

- документування та реєстрація прямих операційних витрат.
- облікове супроводження стадій виробничого процесу.
- групування витрат за аналітичними розрізами (типи, об'єкти, носії).
- розподіл фактичних витрат за об'єктами калькулювання.
- план-фактний аналіз результатів діяльності.

Стандарт-костінг являє собою методику управління витратами та обчислення собівартості, що базується на нормуванні. Ця система включає аналіз відхилень між фактичними і нормативними витратами. Вона дозволяє організувати облік таким чином, щоб зміни в собівартості відображалися щоденно у ході виконання плану на основі первинної документації.

*Механізм управління витратами на основі нормативної собівартості
спрямований на вирішення таких завдань:*

- 1) забезпечення своєчасного виявлення та попередження неефективного використання ресурсів підприємства;
- 2) оперативне проведення аналізу виробничих витрат;
- 3) пошук та виявлення прихованих резервів для підвищення ефективності.

Принципи функціонування стандарт-костінгу передбачають:

- застосування нормування витрат із обов'язковим складанням нормативних калькуляцій для кожного виробу;
- оперативна ідентифікація відхилень у витратах ресурсів та оплаті праці;
- аналіз впливу актуалізації норм на формування виробничої собівартості;
- документальний контроль та фіксація відхилень у режимі реального часу;
- коригування чинних норм на щомісячній і щоквартальній основі для їх відповідності актуальним умовам виробництва.

Нормативний підхід в обліку операційних витрат забезпечує функціональну спроможність менеджменту щодо оперативного моніторингу та ідентифікації факторів впливу на відхилення від установлених стандартів обслуговування.

Відхилення у виробничих витратах класифікуються наступним чином:

1. Відхилення за матеріалами, які можуть бути пов'язані з ціною, обсягом використання або їх якістю.
2. Структура відхилень за заробітною платою: тарифний фактор та фактор продуктивності.
3. Відхилення за накладними витратами, які діляться на змінні та постійні компоненти.

Контрольні питання

1. Розкрийте зміст управлінського обліку як ключового інформаційного фундаменту в системі контролінгу підприємства.
2. Які сучасні економічні чинники зумовлюють зростання значущості управлінського обліку для менеджменту?
3. Охарактеризуйте внутрішніх споживачів результатів управлінського обліку за рівнями управління (топменеджмент, середній та лінійний ланки).
4. Проаналізуйте механізм взаємодії облікової системи з основними функціями менеджменту (а саме: планування та організація, мотивація та контроль).
5. Класифікуйте основні об'єкти управлінського обліку на сучасному підприємстві.
6. На яких фундаментальних принципах базується побудова ефективної моделі управлінського обліку в організації?

7. Надайте розгорнуту характеристику функцій управлінського обліку (інформаційна, аналітична, прогнозна тощо).
8. Сформулюйте стратегічні та оперативні завдання, що покладаються на систему управлінського обліку.
9. У чому полягають ключові відмінності між управлінським та фінансовим (бухгалтерським) обліком?
10. Які з методів щодо збору та обробки інформації є специфічними саме для управлінського обліку в контролінгу?
11. Які вимоги висуваються до якості та форми подання управлінської звітності для прийняття оперативних рішень?
12. Яким чином використання ERP-систем та сучасного програмного забезпечення трансформує процеси управлінського обліку?

Практичні завдання

Тести

1. Яке цільове призначення системи внутрішнього контролю на рівні мікроекономічного суб'єкта?

- а) Забезпечення впорядкованої діяльності та збереження активів.
- б) Процедура нарахування трудових виплат.
- в) Підготовка звітності лише для зовнішніх податкових органів.
- г) Максимізація ринкової вартості акцій компанії.

2. Визначте перелік контрольних завдань, що безпосередньо імплементовані в інформаційне поле управлінського обліку?

- а) Захист комп'ютерних програм від підробок.
- б) Надання достовірної звітності для фінансового аналізу.
- в) Виявлення бюджетних диспропорцій та інтеграція звітності у систему підтримки термінових управлінських рішень.
- г) Класифікація та оцінка інформації у фінансовій звітності.

3. Що означає термін «еккаунтінг» (accounting) у контексті сучасної професійної діяльності?

- а) Процес створення інформаційної бази даних для управління підприємством.
- б) Тільки метод подвійного запису на бухгалтерських рахунках.
- в) Система виключно зовнішнього аудиту.
- г) Юридичний супровід господарських операцій.

4. Які органи здійснюють зовнішній контроль щодо підприємства?

- а) Керівники структурних підрозділів.
- б) Податкові органи, Антимонопольний комітет та незалежні аудитори.
- в) Бухгалтерія підприємства.
- г) Співробітники відділу кадрів.

5. Для задоволення чийх інформаційних потреб призначений управлінський облік?

- а) Державної податкової служби.
- б) Потенційних інвесторів та кредиторів.
- в) Керівництва та управлінського персоналу підприємства.
- г) Громадських організацій.

6. На яких рівнях використовуються результати управлінського обліку?

- а) Тільки на рівні рядових співробітників.
- б) Корпоративному, топ-менеджменту та середньої ланки управління.
- в) Виключно на рівні акціонерів.
- г) Тільки у відносинах з банківськими установами.

7. У чому полягає комунікаційна функція управлінського обліку?

- а) У забезпеченні взаємодії між рівнями управління та підрозділами.
- б) У проведенні інвентаризації складів.
- в) У перевірці законності підписів на документах.
- г) У рекламі продукції підприємства.

8. Яка функція управлінського обліку відповідає за перспективне планування та координацію розвитку?

- а) Контрольна функція.
- б) Прогнозна функція.
- в) Інформаційна функція.
- г) Аналітична функція.

9. За яким критерієм виділяють методи «директ-костінг» та «стандарт-костінг»?

- а) За чисельністю персоналу.
- б) За способом розподілу собівартості.
- в) За формою власності підприємства.
- г) За кількістю філій.

10. На якому основному принципі базується система «директ-костінг»?

- а) На диференціації витрат за ознакою їхньої чутливості до зміни обсягів діяльності (змінні та постійні).
- б) На обов'язковому використанні лише паперових носіїв.
- в) На обліку витрат лише у валюті євро.
- г) На відмові від аналізу відхилень.

11. У чому полягає сутність системи «стандарт-костінг»?

- а) В обліку фактичних витрат без жодних нормативів.
- б) В управлінні витратами на основі нормування та аналізу відхилень.
- в) У контролі лише за якістю готової продукції.
- г) У заміні бухгалтерського обліку податковим.

Задача 1.

Підприємство «Аргон» реалізувало за обліковий період 120 000 одиниць продукції по ціні 11,00 грн за одиницю. Знаємо, що постійні витрати компанії склали 480 000 грн, а отриманий операційний прибуток дорівнює 360 000 грн.

Визначте загальні змінні витрати підприємства (грн): а) 840 000; б) 620 000; в) 480 000; г) 960 000.

Задача 2.

Компанія «Вега» використовує систему нормативного калькулювання витрат. Дані про витрати праці за березень наступні:

- Нормативна ставка оплати праці: 8 грн/год.
- Фактична ставка оплати праці: 8,25 грн/год.
- Нормативний час на фактичний обсяг випуску: 4 000 год.
- Відхилення за рахунок продуктивності праці (несприятливе): 1 600 грн.

Визначте фактичні витрати праці (год): а) 3800; б) 4200; в) 4000; г) 4194.

Задача 3.

Фірма «Зеніт» планує реалізувати 50 000 одиниць товару. Постійні витрати прогножуються на рівні 120 000 грн, а змінні витрати складають 70% від майбутньої ціни реалізації.

Яким є оптимальний рівень ціни одиниці продукції (грн), щоб компанія отримала операційний прибуток у розмірі 30 000 грн? а) 6,00; б) 8,50; в) 10,00; г) 12,50.

Задача 4.

Виробнича собівартість комплектуючої деталі на заводі «Метал-Плюс» становить 14,5 грн (у тому числі постійні витрати — 5,5 грн). Сторонній постачальник пропонує ці деталі за ціною 11 грн.

Якими будуть загальні витрати підприємства на одну деталь у разі її придбання на стороні (враховуючи неминучі постійні витрати)? а) 11,0; б) 16,5; в) 5,5; г) 20,0.

Задача 5.

Цех виготовляє 8 000 одиниць виробу «Z» на місяць. Ціна виробу — 15 грн, змінні витрати на одиницю — 10 грн. Керівник підприємства розглядає варіант зняття виробу з виробництва. Це дозволить скоротити постійні витрати на 25 000 грн.

Як зміниться загальний прибуток підприємства у разі припинення випуску продукції «Z»? а) зменшиться на 40 000 грн; б) зменшиться на 15 000 грн; в) збільшиться на 15 000 грн; г) збільшиться на 25 000 грн.

Розділ 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ПЛАНОВО-БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

4.1. Планування в системі управління: сутність, пріоритети та базові засади

Одною з ключових функцій управління підприємством є планування, яке визначає стратегічний курс діяльності та майбутній стан організації. Його основна мета полягає в окресленні запланованих результатів на визначений період, а також у розробці ефективних способів їх досягнення.

Планування можна розглядати як з боку його функціонального значення в менеджменті, так і як багатоетапний процес.

У загальному контексті, **планування** слід трактувати як основоположний вид управлінської діяльності, спрямованої на визначення цілей і завдань, а також подальшу розробку і реалізацію комплексу послідовних та взаємопов'язаних заходів, спрямованих на їх досягнення. Цей процес охоплює створення методологічних підходів, аналіз сильних і слабких сторін, здійснення прогнозування, а також забезпечення необхідними ресурсами в оптимальному обсязі.

Планування є систематизованим і структурованим процесом, за допомогою якого формуються стратегічні, тактичні та оперативні цілі діяльності організації. Водночас визначається і реалізується комплекс взаємопов'язаних заходів управлінського характеру, що мають за мету оптимізацію процесу досягнення зазначених цілей.

Методологія планування ґрунтується на ключових категоріях, таких як показники, принципи, методи, стратегії, ресурси і технології. ЦентRALЬНОЮ ідеєю цього процесу є пошук найбільш ефективного способу взаємодії між зазначеними елементами у межах управлінських рішень.

Планування відіграє надзвичайно важливу роль у діяльності кожного підприємства і виступає першим об'єктивно необхідним етапом у його функціонуванні. Процес визначення майбутніх орієнтирів діяльності, їх бажаності та досяжності на конкурентному ринку, а також аналіз зовнішнього середовища сприяють зниженню ризиків і мінімізації впливу негативних зовнішніх чинників.

Ефективна організація планування забезпечує підприємствам низку істотних переваг:

- заохочення керівників до перспективного мислення і стратегічного підходу.
- забезпечення чіткої координації діяльності всіх структурних підрозділів.
- мотивування менеджерів до реалізації рішень у визначені часові рамки.
- конкретизація місії підприємства та визначення його стратегічних цілей.

- якісне інформаційне забезпечення для ефективного управління.
- оптимізація використання і розподілу матеріальних, фінансових та інших ресурсів.
- активізація процесу дослідження ринку та налагодження партнерських відносин.
- покращення готовності фірми до реагування на зміни ринкових умов та дії конкурентів.
- підвищення ефективності контролю за виконанням поставлених завдань.

Специфічні принципи планування (рис. 4.1) включають:



Рис. 4.1 Специфічні принципи планування

I. Вибір і обґрунтування цілей, кінцевих показників та результатів діяльності підприємства базується на **п'ятьох основних групах цілей**:

- А. система господарських цілей, спрямована на інтенсифікацію виробничих процесів та виведення на ринок суспільно значущої продукції з високим рівнем конкурентних переваг;
- В. виробничо-технічні цілі відображають основну місію підприємства — створення продукції чи надання якісних послуг;
- С. науково-технічні цілі передбачають постійне стимулювання науково-технічного прогресу та впровадження інноваційних рішень;
- Д. соціальні цілі спрямовані на підвищення матеріального добробуту та якості життя співробітників підприємства;
- Е. екологічні цілі стосуються виробництва екологічно безпечної продукції та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище.

II. Принцип системності охоплює всі аспекти діяльності підприємства, забезпечуючи аналіз і врахування різноманітних змін і зворотних зв'язків у цих системах.

III. Принцип безперервності реалізується через:

- підтримку сталої перспективи планування та періодичне оновлення часових горизонтів;
- інтеграція часових горизонтів планування;
- синхронізація стратегічного, тактичного та операційного рівнів планування;
- узгодження ієрархії планів підприємства;
- координація планових періодів різної тривалості.

IV. Принцип збалансованого використання капіталу, персоналу та матеріальних активів передбачає їх застосування відповідно до потреб ринку, умов функціонування та кон'юнктури, стимулювання інтенсифікації виробництва і повне використання існуючих резервів задля досягнення максимальної ефективності.

V. Принцип збалансованості визначає необхідність підтримання пропорційності між різними розділами й показниками плану, а також між ресурсними потребами й їх доступністю.

VI. Принцип адекватності системи планування враховує динамічність ринкового середовища, яке змінює ключові показники діяльності підприємства. Це зумовлює необхідність постійного перегляду процесів розробки планів і застосування сучасних технологій та методів планування.

Таким чином, планування не лише інтегрує всі структурні підрозділи організації навколо спільних цілей, але й забезпечує узгодженість і спрямованість усіх організаційних процесів. Це створює передумови для системного управління та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

4.2. Структуризація та ієрархічна побудова видів планування

У світовій практиці планування підприємств залежно від рівня невизначеності результатів, змін у цілях та їх межах використовуються різні підходи до організації стратегічного процесу. Суттєвим чинником при цьому є часовий горизонт, на який розробляються бізнес-плани. У зв'язку з цим виділяється три основних типи планування: короткострокове, середньострокове та довгострокове.

Короткострокове планування охоплює період до 1–2 років і здебільшого фокусується на річних цілях. Такі плани деталізують конкретні завдання та операції, включаючи строки виконання, обсяги виробництва, асортимент продукції, якісні характеристики, графіки поставок тощо.

Середньострокове планування охоплює горизонти часу до 2–3 років і має на меті уточнення та реалізацію завдань, визначених у довгострокових стратегіях. Цей тип планування передбачає вирішення завдань, пов'язаних із модернізацією існуючих виробничих потужностей, оновленням продукції, а також розширенням або диверсифікацією ринків збуту.

Довгострокове планування охоплює найбільш тривалі періоди часу з усіх можливих. Раніше його часто ототожнювали зі стратегічним плануванням, проте наразі ці два поняття розглядаються окремо.

Стратегічне планування є значно складнішим за своєю суттю та спрямованістю порівняно з довгостроковим. Водночас, довгострокове планування може виступати складовою частиною загального процесу стратегічного планування.

Процес планування діяльності підприємства умовно поділяють на дві ключові стадії (рис. 4.2):



Рис. 4.2 Схематична модель здійснення процесів стратегічного планування і планування реалізації стратегії

- 1) стратегічне планування діяльності, яке включає визначення місії підприємства, аналіз та оцінку зовнішнього і внутрішнього середовища;
- 2) планування шляхів реалізації обраної стратегії, що охоплює тактичне або оперативне планування.

Для значної кількості суб'єктів господарювання характерним є базування стратегічних орієнтирів на середньострокових планових лагах. Така модель довів свою релевантність у вітчизняній практиці менеджменту, що розгортається в умовах високої економіко-правової волатильності та невизначеності.

Тактичне планування, інтегруючи коротко- та середньострокові горизонти (від 0,5 до 2 років), виступає інструментальною складовою імплементації стратегії. У межах цього контуру здійснюється оптимізація ресурсного забезпечення та формування необхідних предумов для досягнення детермінованих стратегічних цілей.

У той час як основним фокусом стратегічного планування є відповідь на запитання "Чого прагне досягти підприємство?", тактичне планування спрямоване на практичну імплементацію стратегічних цілей. Воно вирішує питання "Яким саме чином підприємство може забезпечити реалізацію своїх соціально-економічних пріоритетів?".

4.3. Роль місії у детермінації та розвитку організаційної культури підприємства

Теоретична сутність процесу планування полягає у здатності визначити основні господарські, економічні та соціальні цілі, окреслити стратегічну мету підприємства, оцінити необхідні ресурси для досягнення запланованих результатів і передбачити можливі наслідки ефективної чи неефективної діяльності організації.

Місія організації - термін, що походить від латини і означає "завдання" або "призначення", є чітко окресленою соціальною підставою її існування. Це найбільш загальне бачення напрямків розвитку підприємства, об'єднане в стратегічне рішення, яке ухвалюється керівництвом. Місія є стисло визначеною філософією організації, що виявляє закладені засновниками цінності, переконання та принципи, з якими вона презентує себе перед суспільством. Вона описує суть організації, користь її функціонування для країни та суспільства, її мету, роль і призначення.

У широкому теоретичному контексті місія інтерпретується як лаконічна дефініція організаційної філософії, що акумулює фундаментальні цінності, переконання та етичні принципи, закладені засновниками для презентації стратегічного вектора компанії перед суспільством. Вона розкриває онтологічну сутність суб'єкта управління, обґрунтовує суспільну корисність його

функціонування, визначає цільове призначення та місце в економічній системі країни.

Досліджуючи архітектуру місії, Ханс Віссема виокремив у її структурі дві домінанти: внутрішнє кредо та зовнішній образ (імідж) організації в очах споживачів. Такий дуалістичний підхід дозволяє глибше оцінити вплив місії на формування організаційної культури та репутаційного капіталу підприємства.

Кредо (з лат. *credo*) представляє собою базові переконання й світоглядні засади організації, які є фундаментом для формування її культури.

Інша складова місії — образ організації — відображає уявлення про користь її діяльності для суспільства, яке формується в розумінні споживачів продукції чи послуг.

Розглядаючи місію як концептуальну основу, світоглядний орієнтир або засади віри, її можна трактувати як ключову декларацію, фундамент, на якому вибудовується організаційна культура підприємства. Місія виступає стратегічним дороговказом, що окреслює загальні напрями діяльності організації. Натомість конкретизовані бажані результати діяльності підприємства визначаються як цілі.

Процес планування інтегрує систему цілей, що охоплюють основні напрями функціонування підприємства, узгоджені із реалізацією його місії. Виконання кожної з цих цілей передбачає розроблення та впровадження відповідної стратегії.

Після формулювання місії підприємства відбувається постановка цілей, які визначають кінцевий очікуваний стан або результат його діяльності. Цілі мають відповідати низці загальноприйнятих критеріїв:

- ❖ бути реалістичними та досяжними;
- ❖ чітко і конкретно формулюватися;
- ❖ мати можливість кількісного вимірювання;
- ❖ зберігати достатню гнучкість для внесення змін під час реалізації;
- ❖ узгоджуватися з місією та основними стратегічними цілями підприємства;
- ❖ враховувати інтереси як власників, так і виконавців.

Формулювання ефективних цілей діяльності підприємства сприяє посиленню мотиваційних чинників, установленню чітких стандартів та окресленню довгострокових орієнтирів для його функціонування.

На наступному етапі планування господарської діяльності постає завдання створення так званого «дерева цілей». Цей методологічний інструмент дає можливість визначити потенційні варіанти проміжних етапів для досягнення основної мети, а також сприяє пошуку найбільш оптимальних комбінацій цих варіантів (див. Додаток 1).

Термін «дерево цілей» означає ієрархічно структуровану систему цільових настанов економічної системи, програми або плану. У її рамках уточнюється генеральна мета, яка відповідає місії організації, і деталізується у вигляді підцілей різних рівнів — від першого до наступних (див. Додаток 1).

Кожний підрозділ, відділ та керівник підприємства отримують індивідуально розроблені плани, де чітко зазначені показники, яких слід досягти у визначені строки.

Встановлення цілей є складним і трудомістким процесом, що вимагає поєднання знань, кваліфікації та досвіду відповідальних осіб. Цей процес також враховує об'єктивні чинники, які відображають конкретні умови функціонування підприємства та його наявний потенціал.

4.4. Зовнішнє середовище підприємства.

Сучасні підприємства функціонують як відкриті соціально-економічні системи, архітектоніка яких безперервно трансформується під впливом багатовекторних факторів зовнішнього середовища.

Пріоритетним завданням зовнішньої діагностики є формування релевантної інформаційної бази, що дозволяє менеджменту розробляти верифіковані прогнози з урахуванням динаміки ключових параметрів ринкової кон'юнктури.

Зовнішнє середовище інтегрує сукупність екзогенних чинників, що визначають об'єктивний ландшафт функціонування організації та її конкурентні позиції. Здійснюючи трансформацію вхідних ресурсів у готову продукцію чи послуги для зовнішнього ринку, підприємство перебуває у стані постійної взаємодії з оточенням.

За характером та інтенсивністю казуальних зв'язків ці чинники класифікують на фактори прямого та непрямого впливу (мікро- та макросередовище).

Фактори прямого впливу (макрорівень) включають ті елементи, які прямо впливають на функціонування підприємства. До них належать споживачі, конкуренти, постачальники ресурсів і їх доступність, законодавча база, посередники, а також економічні умови ведення бізнесу, обсяги, законодавство, посередники та економічні умови господарювання.

Споживачі відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності роботи підприємств, оскільки саме вони є потенційними покупцями товарів і послуг. Вплив на споживачів може здійснюватися через різні канали, зокрема PR-інструменти та рекламні кампанії.

Конкуренти – це фізичні особи або організації, які конкурують між собою через прагнення досягти подібних або схожих цілей, використовуючи ресурси зі схожими якісними властивостями.

Аналіз рівня конкуренції включає кілька ключових етапів:

А) Оцінка особливостей конкурентної боротьби на ринку з урахуванням кількісних і якісних параметрів, а також аналіз динаміки вказаних показників.

Б) Дослідження діяльності основних конкурентів.

В) Формування профілю або досьє на конкурентів.

Г) Визначення конкурентних переваг продукції компанії на ринках збуту.

Д) Розробка шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка *постачальників ресурсів* є важливим елементом управління виробничо-господарською діяльністю. Підприємства використовують широкий спектр ресурсів: сировинних, матеріальних, технологічних, кадрових, інформаційних та фінансових.

Не можна ігнорувати вплив *законодавчої бази*, яка встановлює рамки державної політики та визначає правила функціонування підприємств. При аналізі зовнішнього середовища доцільно звертати увагу на складність, мінливість і потенційні суперечності як національного, так і міжнародного законодавства.

Роль посередників полягає в інституціоналізації торговельних операцій на внутрішньому та зовнішньому сегментах ринку. Взаємодіючи з виробниками та клієнтами, вони реалізують комплекс маркетингових та логістичних функцій, спрямованих на максимізацію результативності збутової діяльності.

Фактори непрямого впливу взаємодіють з організацією не прямо, а опосередковано, через вплив певних складових. До них належать міжнародні події, рівень науково-технічного прогресу, політичне середовище, ринкова інфраструктура, попит на ринку, а також соціальне та культурне становище.

Міжнародні події впливають на економічну активність на світових ринках і визначають пріоритети розвитку економіки. Процеси міжнародного розподілу праці створюють умови для виходу підприємств на глобальний ринок.

Рівень науково-технічного прогресу впливає на споживчу потребу в інноваціях, нових продуктах та послугах, оновленні основних фондів, що безпосередньо пов'язане зі збільшенням обсягів інвестицій.

Стабільне *політичне середовище* значно впливає на інвестиційну привабливість країни, рівень товарообміну та визначає напрямки діяльності економічних суб'єктів. Державне регулювання має на меті забезпечити збут національних товарів на різних ринках, створити сприятливі умови для місцевих суб'єктів економічної діяльності та захистити внутрішній ринок.

Розвинена *ринкова інфраструктура* є однією з важливих умов функціонування ринку. Від рівня її розвитку залежить ефективність ринкової економіки. Ступінь розвитку ринкових відносин у країні можна оцінити за рівнем її ринкової інфраструктури. Отже, створення відповідної ринкової інфраструктури є необхідною умовою ефективності ринкових відносин.

Ринковий попит характеризує ринкову ситуацію. Аналіз його в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища дозволяє здійснювати купівлю-продаж продукції за оптимальними цінами, раціонально розподіляти ресурси і оптимізувати виробництво товарів чи послуг відповідно до прогнозованих умов. Для складання прогнозу ринкового попиту та аналізу кон'юнктури зазвичай залучають експертну групу, яка, шляхом ретельного аналізу і оцінки поточної ситуації, встановлює основні тенденції розвитку ринку на майбутнє, визначає потенційні можливості та пропонує напрямки подальшого розвитку бізнесу.

Соціальне і культурне становище формує суспільні демографічні норми, стиль поведінки, цінності, культуру та споживчі традиції, які впливають на структуру й обсяги товарних ринків у різних регіонах світу.

Аналіз зовнішнього середовища підприємств проводиться для виявлення конкурентних переваг та оцінки можливих загроз у процесі їхньої виробничо-господарської діяльності. Межі зовнішнього середовища для майбутньої діяльності окреслюються на основі стратегічного аналізу, що включає дослідження ринкового середовища у визначених товарних і географічних сегментах.

Аналіз сегменту зовнішнього середовища підприємства включає кілька послідовних етапів, які можуть варіюватися залежно від галузевої специфіки його діяльності:

1. Збір даних про стан обраного сегменту зовнішнього середовища. . .
2. Систематизація отриманої інформації з урахуванням стратегічних цілей підприємства, а також класифікація даних за ступенем важливості й впливу на діяльність.
3. Виявлення ключових подій і актуальних тенденцій у рамках аналізованого сегменту ринку.
4. Оцінка ефекту, який ці тенденції можуть мати на функціонування підприємств.
5. Прогнозування розвитку ситуації та визначення її потенційного впливу на стратегічну й оперативну діяльність організації.

4.5. Внутрішнє середовище підприємства

Щодо внутрішнього середовища підприємства, воно є комплексом факторів ситуаційного характеру, які можуть бути спрогнозовані й піддаються

управлінню. Серед них варто виділити такі елементи, як стратегічні цілі, матеріально-технічні, фінансові й людські ресурси, технології, завдання, а також організаційну культуру і структуру управління підприємством. Усі ці компоненти взаємопов'язані й формують основу для стабільного функціонування та розвитку організації.

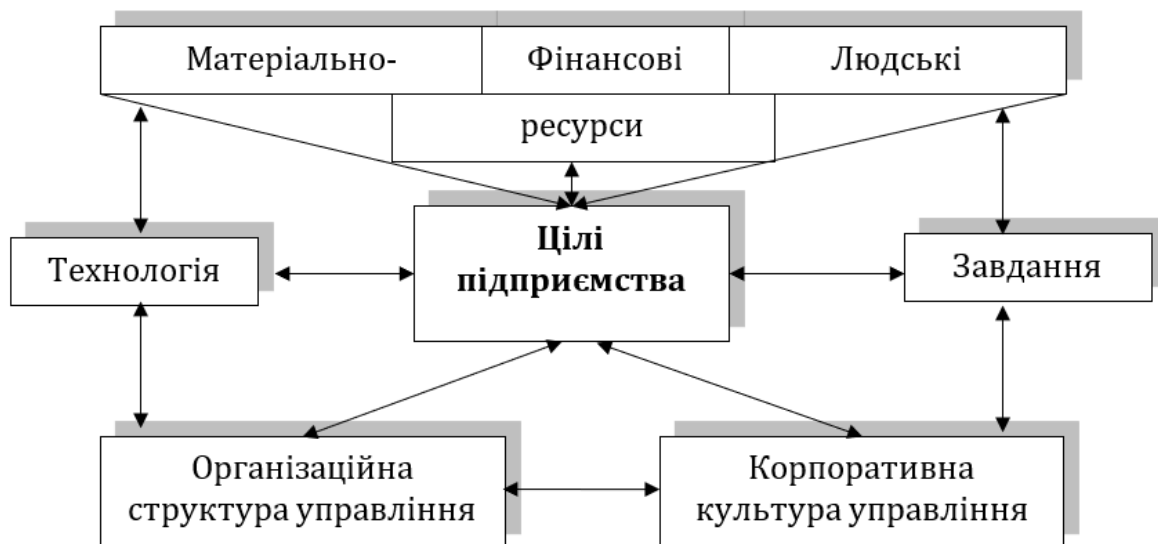


Рис. 4.3 Взаємозв'язок елементів внутрішнього середовища підприємства

Цілі є фундаментальним і центральним компонентом внутрішнього середовища підприємства, які відіграють ключову роль у забезпеченні його ефективної діяльності. Усі елементи внутрішнього середовища організації тісно взаємопов'язані та взаємозалежні, утворюючи єдину систему.

Обмеженість *ресурсів*, зокрема *матеріально-технічних*, *фінансових* і *людських*, спричиняє конкуренцію серед товаровиробників щодо їх розподілу та використання, що, своєю чергою, передбачає необхідність визначення оптимальних способів застосування цих ресурсів. Альтернативний характер витрат обмежених ресурсів ставить перед підприємством завдання реалізації економічного вибору, що полягає у прийнятті рішень на користь найкращого варіанту серед можливих альтернатив. Такий підхід сприяє досягненню максимального задоволення потреб за умови мінімізації витрат

Завдання в рамках підприємницької діяльності являє собою чітко визначений перелік робіт або операцій, виконання яких вимагає дотримання конкретної технології та тривалість яких обумовлюється встановленими часовими рамками.

Технологія розглядається як інтегроване поєднання спеціалізованих професійних навичок, технічного обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, що необхідні для реалізації виробничо-господарських процесів. Її застосування спрямоване на забезпечення бажаних

змін, пов'язаних із залученням різних видів ресурсів — матеріально-технічних, фінансових і людських.

Ефективність досягнення цілей підприємства значною мірою залежить від раціональної побудови *організаційної структури управління*. Ця структура має забезпечувати оптимальні взаємозв'язки між рівнями управління та типами виконуваних завдань, створюючи умови для максимально результативної діяльності суб'єкта господарювання.

Корпоративна культура управління репрезентує собою систему внутрішніх комунікацій і відносин між учасниками спільної діяльності. Її основу становить використання сучасних підходів і досягнень у галузі науки управління. Така культура сприяє орієнтації всіх структурних підрозділів і персоналу на досягнення спільних цілей, активізує їхню ініціативу та покращує загальний рівень комунікацій у межах підприємства.

Для забезпечення ефективної діяльності підприємства важливо регулярно проводити аналіз внутрішніх показників, умов функціонування та особливостей зовнішнього середовища. Постійний моніторинг як внутрішніх, так і зовнішніх чинників дозволяє підтримувати фінансову стабільність організації.

Під час вивчення впливу мікро- та макроекономічних факторів на діяльність підприємства застосовуються різноманітні методи стратегічного планування, зокрема SWOT-аналіз. Він дозволяє створити підсумкову матрицю, яка є основою для вибору оптимальної стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Аналіз стратегічних альтернатив базується на порівнянні різних варіантів та визначенні найбільш ефективних.

Заключний етап стратегічного планування спрямований на вибір стратегії з урахуванням рівня ризику, інтересів власників і впливу часових рамок. Підсумком цього процесу є конкретні управлінські рішення та кількісні показники (обсяг прибутку, реалізації, витрат), які деталізуються для кожного структурного підрозділу підприємства у вигляді цільових орієнтирів.

4.6. Методи планування

Розглядаючи методи планування, залежно від класифікаційних ознак, розрізняють кілька підходів.

1. Залежно від вихідної позиції для складання плану:

- Ресурсний метод заснований на оцінці доступності ресурсів та врахуванні ринкових умов господарювання. Цей метод часто застосовується за умов монопольного становища підприємства або низького рівня конкуренції.

- Цільовий метод орієнтується на потреби ринку. За посилення конкурентної боротьби основний акцент робиться на актуальні запити споживачів та попит на

продукцію чи послуги. В цьому випадку підприємство самостійно визначає свої цілі й вибудовує відповідні плани для їх досягнення.

2. Залежно від принципу визначення планових показників: екстраполяція та інтерполяція.

Екстраполяція передбачає визначення значень показників за межами вже наявного рядка даних.

Цей метод дає змогу поширювати тенденції однієї частини системи на інші її складові.

У випадках, коли підприємство займає монопольне становище та йому не загрожує конкуренція, можна прогнозувати майбутній розвиток, ґрунтуючись на збереженні поточних тенденцій.

Проміжні та кінцеві показники таким чином обчислюються шляхом аналізу їхньої динаміки за попередні періоди і припущення, що ці темпи залишаться сталими в майбутньому.

Принципово протилежним є інтерполяційний підхід. Інтерполяція –

1) В математичній області інтерполяція визначається як метод, що дозволяє отримати проміжні значення з таблиці числових даних, які безпосередньо не представлені.

2) У статистиці інтерполяція використовується для обґрунтування невідомих величин динамічного ряду через аналіз сусідніх значень або відомих кількісних зв'язків з іншими явищами.

При плануванні діяльності підприємства, орієнтир встановлюється на досягнення заданої мети в майбутньому, від чого залежить визначення тривалості планового періоду та проміжних показників. На відміну від екстраполяції, що передбачає прямолінійний рух від минулого до майбутнього, інтерполяція спонукає до зворотного підходу — від кінцевої мети та планових параметрів до їх розрахунку на проміжному етапі.

3. Методика розрахунку планових показників може передбачати декілька підходів:

- експериментально-статистичний базується на обробці фактичних статистичних даних за попередні роки та обчисленні середніх значень;
- факторний метод вимагає всебічного аналізу умов, що впливають на показники, і передбачає їх детальне моделювання;
- нормативний метод вважається найточнішим, адже ґрунтується на прогресивних нормативних витратах ресурсів, з урахуванням змін через організаційно-технічні нововведення.

4. Методи узгодження ресурсів і потреб включають балансовий і матричний підходи.

Балансовий метод забезпечує відповідність між потребами та джерелами ресурсів через детальне складання балансів, тоді як матричний метод є модернізованою версією балансового та зосереджується на моделюванні взаємозв'язків між підрозділами й плановими показниками.

5. Розглядаючи варіантність планів, виділяють одноваріантний (тобто інтуїтивний), поліваріантний, та методи економіко-математичної оптимізації.

Одноваріантний підхід передбачає єдину обґрунтовану стратегію, у той час як поліваріантний включає кілька альтернатив.

Методи економіко-математичної оптимізації обирають найбільш ефективний шлях реалізації.

6. Виконання розрахункових операцій може бути ручним, механізованим або автоматизованим.

Ручний метод використовує прості обчислювальні засоби.

Механізований застосовує пристрої, такі як мікрокомп'ютери для часткової автоматизації за участі оператора.

Автоматизований метод повністю автоматизує процеси через інтеграцію систем управління.

7. Форма подання планів також варіюється: таблична, лінійно-графічна та сітьова (логіко-структурна).

Табличний формат структурує показники у вигляді таблиць з алгоритмами обчислень. Лінійно-графічний передбачає відображення даних за допомогою графіків і діаграм. Сітьовий метод формує сітьові графіки, що підкреслюють основні етапи діяльності та оптимальні шляхи досягнення цілей.

4.7. Інструментальна роль бюджетування в поточному контролінгу

Бюджетування є стандартизованим процесом, що здійснюється на основі спеціально розроблених і загальноприйнятих вимог та процедур підприємства. У сучасних умовах поняття «бюджет» охоплює доволі широкий спектр значень.

Бюджет (походить від англ. *budget* – сумка) – це ключовий інструмент для оцінки збалансованості економічних ресурсів, визначення відповідності між їх надходженнями та витратами. Простими словами, це затверджена таблиця або відомість, яка відображає доходи й витрати економічного суб'єкта за певний період.

Бюджет як економічна категорія має такі характерні риси:

1) історичність – сформувався історично, має унікальні особливості, які виникли в різних країнах і є актуальними до сьогодні;

2) плановість – функціонування бюджету базується на його плановій

основі;

3) юридична природа – бюджет є нормативним документом з юридичною силою;

4) строковість – бюджет створюється та діє протягом визначеного періоду часу.

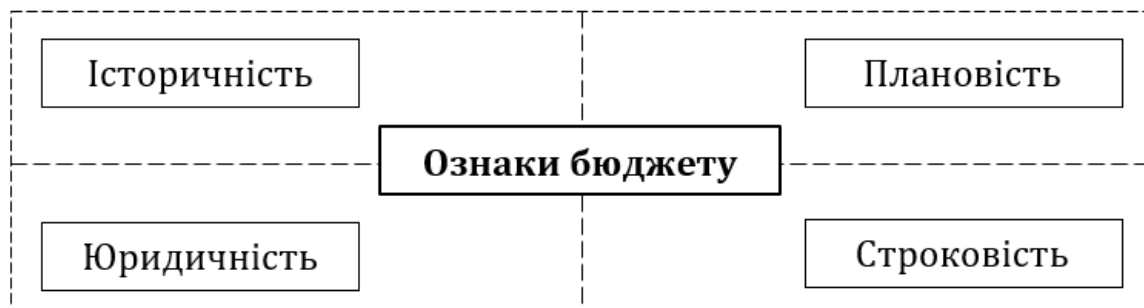


Рис. 4.4 Ознаки бюджету

Основні цілі складання бюджетів охоплюють:

- ❖ Розробку бізнес-концепцій: планування фінансово-господарської діяльності на заданий період, оптимізацію прибутків і витрат, узгодження дій різних підрозділів підприємства.
- ❖ Донесення планів діяльності до керівників різних рівнів.
- ❖ Мотивацію керівників центрів відповідальності для досягнення стратегічних цілей підприємства.
- ❖ Контроль і оцінку ефективності роботи керівництва через аналіз фактичних витрат у порівнянні з нормативними показниками.
- ❖ Визначення потреби в грошових ресурсах та оптимізацію фінансових потоків.

Існує два основних види бюджетів: **фінансові** та **поточні**.

Фінансові бюджети охоплюють бюджети грошових потоків, капіталовкладень і прогностні баланси (рис. 4.5).

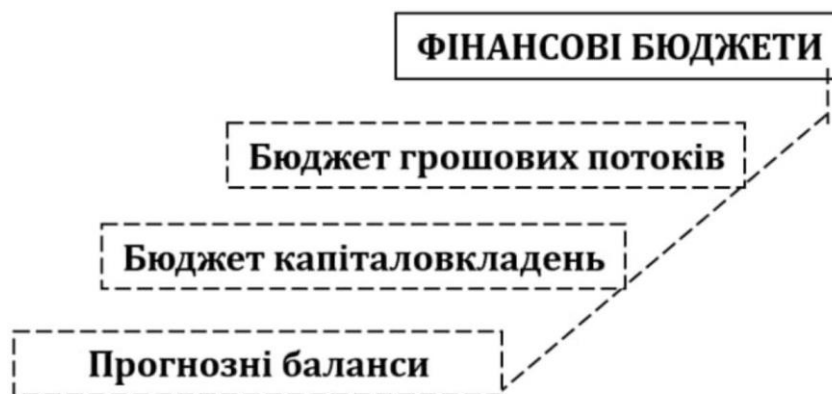


Рис. 4.5 Види фінансових бюджетів

Бюджет грошових потоків (руху грошових коштів) – являє собою план управління фінансовими ресурсами на поточному рахунку та в касі підприємства або його структурного підрозділу. У ньому відображаються всі очікувані надходження та витрати коштів, що виникають у процесі звичайної господарської діяльності. Цей документ дозволяє оцінити прогнозовані надходження від передоплати за відвантажену продукцію, можливі затримки у виплатах за раніше реалізовану продукцію (дебіторська заборгованість), а також використання альтернативних форм розрахункових документів, таких як заліки, казначейські зобов’язання чи векселі.

Бюджет капіталовкладень виступає як план майбутніх інвестицій у основні засоби. Цей бюджет ґрунтується на аналізі доступних інвестиційних проєктів і відборі серед них найбільш перспективних з точки зору ефективності витрат.

Прогнозний бюджет використовується для планування та моніторингу руху всіх активів і пасивів компанії. Його структура, як правило, схожа на форму бухгалтерського балансу. Основна різниця може полягати в деталізації активів і пасивів, бо при складанні прогнозного бюджету може застосовуватися управлінський план рахунків, який відрізняється від бухгалтерського.

Оскільки бюджети поточної діяльності є базисом для розробки фінансових планів, доцільно навести їх основні категорії (рис. 4.6). До складу поточних бюджетів входять: бюджет реалізації, виробництва, потреби в матеріалах, прямих витрат на оплату праці, загальновиробничих витрат, комерційних витрат, загальногосподарських витрат і прибутку.



Рис. 4.6 Види поточних бюджетів

Бюджет реалізації відображає прогнозований обсяг продажів за видами продукції як у натуральному, так і в грошовому вираженні. Він є основою для розробки інших бюджетів і водночас містить прогноз майбутніх прибутків компанії.

Бюджет виробництва визначає обсяг продукції, що планується виготовити, враховуючи запланований рівень продажів і необхідність у запасах готової продукції. Основні показники цього бюджету включають залишки готової продукції на кінець періоду, обсяги незавершеного виробництва, об'єми товарної продукції та валового випуску продукції.

Бюджет потреб у матеріалах визначає кількість ресурсів, потрібних для виробництва запланованого обсягу продукції, а також обсяг матеріалів, що мають бути закуплені протягом визначеного періоду. Цей бюджет складається як у натуральному, так і в грошовому вимірі. З урахуванням стандартного розміру партії, періодичності поставок і середнього терміну оплати формують графік погашення заборгованості перед постачальниками.

Бюджет прямих витрат на оплату праці базується на виробничій програмі. Для розрахунку витрат прогнозований обсяг виробництва кожного виду продукції перемножують на трудомісткість одиниці виробу, а отримане значення помножують на середню погодинну тарифну ставку.

Бюджет загальновиробничих витрат охоплює цехові витрати та витрати на утримання й експлуатацію обладнання.

Бюджет прибутків та збитків – це прогнозований варіант звіту про прибутки та витрати компанії. Він акумулює інформацію з інших бюджетів, таких як дані про виручку, змінні та постійні витрати.

Бюджет комерційних витрат включає всі поточні витрати, пов'язані з реалізацією продукції і маркетинговою діяльністю.

Існує кілька підходів до розробки бюджету:

Гнучкий бюджет відображає рівень витрат і результати залежно від різних обсягів діяльності відповідного центру відповідальності. Згідно з ним змінні та змішані витрати коригуються залежно від масштабів роботи, тоді як постійні залишаються незмінними.

Фіксований бюджет залишається сталим незалежно від зміни рівня ділової активності й використовується для планування частково регульованих витрат. Його можна класифікувати наступним чином:

- ❖ Бюджет "з нуля" розробляється під припущенням, що він складається вперше для відповідного центру відповідальності.
- ❖ Бюджет "від досягнутого" створюється на основі даних минулих періодів із урахуванням можливих змін умов діяльності.
- ❖ бюджети з опрацюванням додаткових варіантів.

Контрольні питання

1. Дайте визначення плануванню як функції управління та поясніть його роль у мінімізації ризиків на конкурентному ринку.
2. Які основні переваги отримує підприємство при ефективній організації процесу планування (назвіть принаймні 5 чинників)?
3. Охарактеризуйте п'ять основних груп цілей підприємства (господарсько-економічні, виробничо-технічні, науково-технічні, соціальні та екологічні).
4. Розкрийте зміст принципів системності, безперервності та адекватності в контексті розробки планів.
5. Чим відрізняються короткострокове, середньострокове та довгострокове планування за своїми завданнями та термінами?
6. У чому полягає принципова різниця між стратегічним і тактичним плануванням (відповідно до запитань «Чого прагнемо?» та «Яким чином?»)?
7. Поясніть поняття місії як «філософії організації» та розкрийте зміст її елементів за Х. Віссемою (кредо та образ організації).
8. Яким вимогам (критеріям) мають відповідати цілі підприємства після формулювання його місії?
9. Проаналізуйте різницю між факторами прямого (мікрорівень) та непрямого (макрорівень) впливу на діяльність підприємства.
10. Порівняйте ресурсний та цільовий методи планування, а також поясніть різницю між екстраполяцією та інтерполяцією.
11. Дайте визначення бюджету та назвіть основні цілі його складання в системі оперативного контролінгу.
12. Охарактеризуйте склад фінансових бюджетів (грошових потоків, капіталовкладень, прогнозний баланс) та їхній зв'язок із бюджетами поточної діяльності.

Практичні завдання

Тести

1. Яка основна мета планування як ключової функції управління?

- а) Здійснення суворого контролю за фінансовими витратами.
- б) Окреслення запланованих результатів на певний період та розробка способів їх досягнення.
- в) Формування штатного розкладу та організаційної структури.
- г) Аналіз лише минулих показників діяльності підприємства.

2. Який принцип планування вимагає узгодження довгострокових, середньострокових і короткострокових планів, а також постійного оновлення часових горизонтів?

- а) Принцип системності.
- б) Принцип оптимальності.
- в) Принцип безперервності.
- г) Принцип адекватності.

3. До якої групи цілей планування відноситься «постійне стимулювання науково-технічного прогресу та впровадження інновацій»?

- а) Господарсько-економічні цілі.
- б) Виробничо-технічні цілі.
- в) Науково-технічні цілі.
- г) Соціальні цілі.

4. Короткострокове планування, як правило, охоплює період:

- а) До 1–2 років.
- б) Від 3 до 5 років.
- в) Від 5 до 10 років.
- г) Тільки 1 місяць.

5. Що згідно з текстом є «стилю сформульованою філософією організації, яка відображає її цінності та призначення перед суспільством»?

- а) Стратегія.
- б) Місія.
- в) Тактика.
- г) Бюджет.

6. До факторів ПРЯМОГО впливу зовнішнього середовища належать:

- а) Міжнародні події та рівень НТП.
- б) Споживачі, конкуренти та постачальники.
- в) Соціальне та культурне становище в країні.
- г) Політична ситуація у світі.

7. Який метод планування передбачає рух від кінцевої мети (майбутнього) до розрахунку показників на проміжних етапах (теперішнього)?

- а) Екстраполяція.
- а) Інтерполяція.
- в) Балансовий метод.
- г) Факторний метод.

8. Який фінансовий бюджет використовується для планування та моніторингу руху всіх активів і пасивів компанії (схожий на бухгалтерський баланс)?

- а) Бюджет капіталовкладень.
- б) Бюджет грошових потоків.
- в) Прогнозний бюджет (прогнозний баланс).
- г) Бюджет реалізації.

Задача 1.

За результатами звітного періоду менеджмент отримав дані про фактичні витрати на сировину (табл. 1). Порівняйте ці дані з показниками гнучкого бюджету.

Вихідні дані для аналізу:

1. Запланований обсяг виробництва: 12 000 од.
2. Фактично виготовлено продукції: 11 000 од.
3. Нормативна ціна матеріалів на одиницю: 55 грн/од.
4. Фактичні загальні витрати на матеріали: 580 000 грн.

Обчисліть суму відхилення від гнучкого бюджету. Визначте, чи є це відхилення сприятливим (економія) чи несприятливим (перевитрати).

Задача 2.

Станом на 1 січня підприємство має на складі 4 500 одиниць залишків готової продукції. Нижче наведено дані з виробничого плану на перший квартал року:

Показник	Січень	Лютий	Березень
Запланований випуск, од.	15 600	18 000	17 500
Цільовий запас на кінець місяця, од.	3 200	3 500	3 000

Визначте прогнозований обсяг продажу в січні.

Варіанти відповіді: а) 12 400; б) 14 300; в) 16 900; г) 15 600; д) 18 800.

Задача 3.

Магазин спеціалізованої техніки планує закупівлю електросамокатів на весняно-літній період. Дані прогнозу наведено в таблиці:

Місяць	План продажів, од.	Бажаний запас на кінець місяця, од.
Березень	400	1 200
Квітень	1 500	650
Травень	1 800	700

Скільки самокатів необхідно замовити у постачальника в квітні?

Варіанти відповіді: а) 2 150; б) 1 500; в) 950; г) 1 350; д) 850.

Задача 4.

Логістичний центр розглядає проєкт придбання сортувальної лінії. Термін експлуатації лінії становить 4 роки, ліквідаційна вартість відсутня. Очікується, що лінія приносить стабільний чистий грошовий потік у розмірі 35 000 грн щороку (виплати наприкінці періоду). Внутрішня норма прибутковості (IRR) проєкту оцінюється на рівні 12%.

Якою має бути максимальна початкова вартість цієї системи, щоб проєкт відповідав заданій нормі прибутковості?

(Використайте формулу дисконтування анuitету для 4 років при ставці 12%)

Варіанти відповіді: а) 106 308; б) 140 000; в) 98 250; г) 121 400.

Розділ 5. СИСТЕМА МЕТОДІВ ТА ПРИЙОМІВ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ

5.1. Методи оперативного контролінгу

Метод контролінгу – являє собою сукупність прийомів та підходів, що забезпечують аналіз і розуміння сутності об’єкта дослідження. Оперативний контролінг активно використовує різні методики для досягнення визначених цілей. Основна його мета — створення системи управління, яка спрямована на реалізацію актуальних цілей підприємства, а також на своєчасне прийняття рішень, що сприяють оптимізації співвідношення «витрати–прибуток»

Методи оперативного контролінгу тісно пов’язані з численними економічними дисциплінами (див. рис. 5.1).

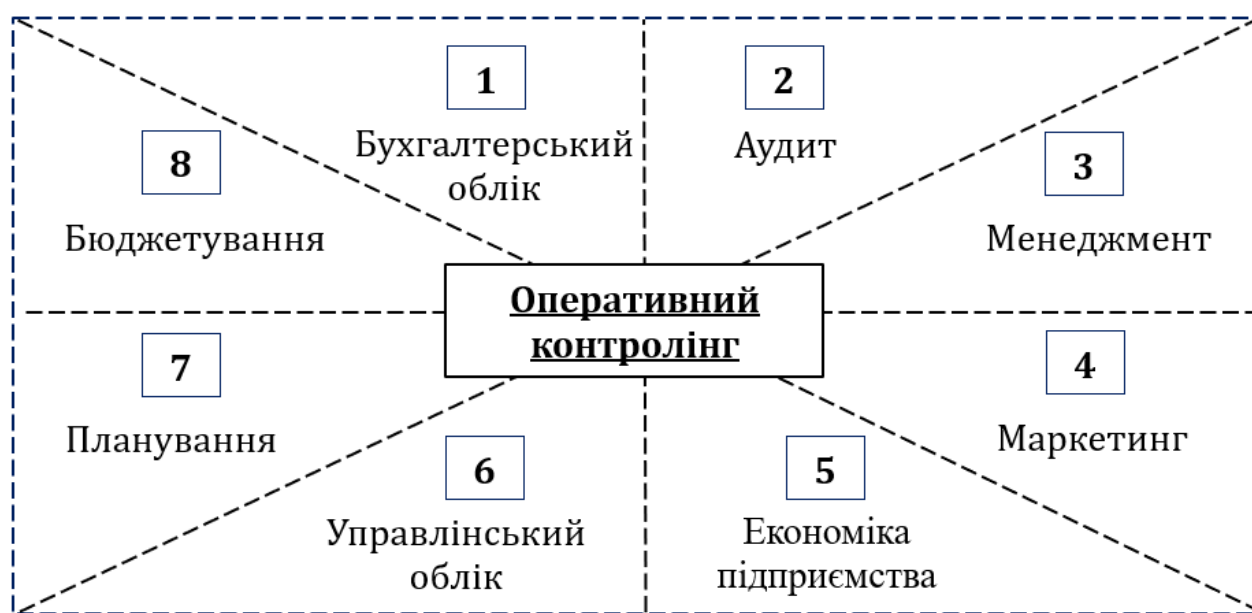


Рис. 5.1 Взаємозв'язок методів контролінгу з різними дисциплінами економічного спрямування

У порівнянні зі стратегічним контролінгом, оперативний фокусується на досягненні короткострокових завдань. Ця система служить підтримкою у процесі прийняття оперативних рішень, направлених на запобігання кризовим ситуаціям у діяльності підприємства.

Одним із головних завдань контролінгу є управління прибутковістю компанії, що зумовлює необхідність детального розуміння витрат, їхнього характеру, місць виникнення та принципів управління. Контроль за рівнем витрат на підприємстві покладається на керівників окремих служб і підрозділів (центрів відповідальності).

Існують різні підходи до класифікації витрат залежно від обсягів виробництва. Для аналізу структури витрат їх поділяють на постійні (незалежні від обсягів випуску) та змінні (пропорційно змінюються із зростанням або

зменшенням обсягів випуску). Крім того, виділяють змішані витрати, які включають елементи як постійних, так і змінних витрат.

Процес поділу витрат за цією ознакою складається з п'яти основних етапів:

I. Групування витрат.

II. Збір статичних даних.

III. Побудова графіка, який відображає залежність витрат від обсягу випуску продукції.

IV. Визначення параметрів залежності між витратами та обсягом випуску.

V. Перевірка кореляції між витратами і рівнем випуску.

Залежність витрат від обсягу виробництва може мати як лінійний, так і нелінійний характер. Для аналізу природи та параметрів цієї залежності залучають спеціалізовані методики (рис. 5.2).

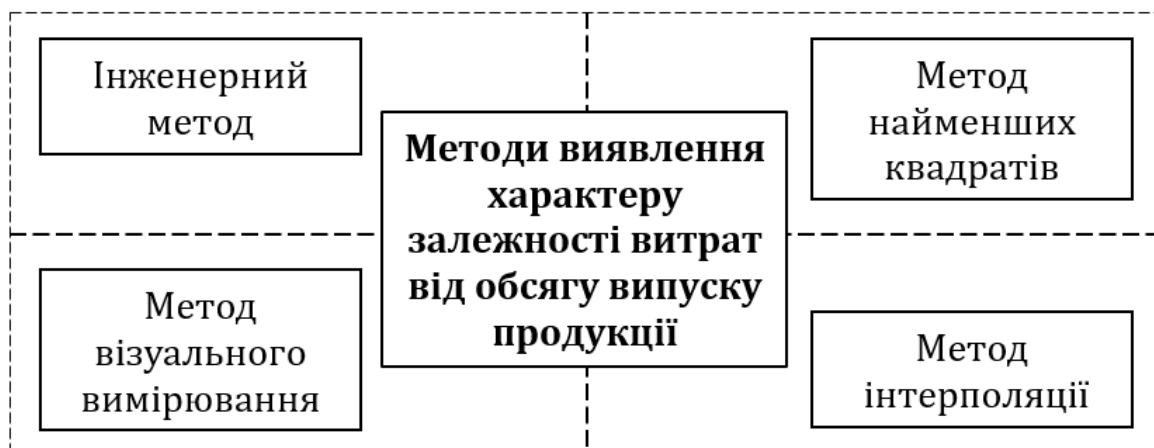


Рис. 5.2 Методи виявлення характеру і параметрів залежності витрат від обсягу випуску продукції

Інженерний метод базується на встановленні нормативів для кожної статті витрат з урахуванням технологічної необхідності. Концепція полягає у визначенні обсягу необхідних ресурсів у натуральному вираженні, після чого витрати розраховуються шляхом множення цих нормативів на відповідні ціни. Однак цей підхід має суттєвий недолік – високу трудомісткість. Крім того, він ускладнюється необхідністю встановлення нормативів для окремих категорій витрат, таких як заробітна плата, витрати на утримання та експлуатацію обладнання, загальноцехові витрати та загальногосподарські витрати. Інженерний метод є особливо ефективним у випадках впровадження нової продукції чи технології, коли відсутня статистика за попередні періоди.

Метод найменших квадратів являє собою математично точний спосіб знаходження наближеного розв'язку надлишково-визначених систем рівнянь.

Його використання вимагає залучення спеціалізованих комп'ютерних програм, що забезпечують обчислювальну потужність.

Метод візуального вимірювання передбачає створення умов для безпосереднього спостереження за досліджуванним об'єктом шляхом його візуалізації. Це дозволяє здійснити більш інтуїтивне оцінювання явищ або процесів.

Метод інтерполяції застосовується для прогнозу невідомих значень динамічного ряду на основі сусідніх даних або встановлених взаємозв'язків між інтерпольованим явищем та іншими змінними, кількісні показники яких є відомими.

Серед зазначених методів найбільш точними є інженерний підхід та метод найменших квадратів.

Оцінювання ефективності роботи підрозділів та перевірка правильності складання бюджетів передбачає проведення аналізу відхилень фактичних результатів від планових показників. Найбільш поширеним методом у таких випадках є факторний аналіз відхилень.

Факторний аналіз відхилень є ключовим інструментом оцінювання діяльності центрів витрат та спрямований на детальне виявлення і оцінку кожного фактора, який міг спричинити відхилення.

Для забезпечення ефективного оперативного управління широко застосовується **метод ланцюгових підстановок**. Це статистична техніка аналізу, яка дозволяє вивчати одночасний вплив кількох факторів на досліджуване явище як взаємопов'язаних елементів. Важливо зазначити, що цей метод враховує послідовну дію кожного фактора у зв'язку з іншими.

Аналіз впливу окремих факторів здійснюється за допомогою спеціальних розрахункових формул для опису взаємозв'язків між факторами і результатами їх взаємодії. Фактичні дані порівнюються з базовими показниками (плановими або аналогічними даними інших підприємств) для визначення загального відхилення від основної величини. У рамках аналізу виконується розрахунок кількісної залежності загальних відхилень від зміни окремих факторів. Процес передбачає поступову заміну базових значень показників їх фактичними величинами за звітний період з проведенням відповідних розрахунків.

Результати кожного розрахунку після заміни значень порівнюються з попереднім результатом для визначення внеску конкретного фактора в загальне відхилення. Такий процес заміни базової величини показника його фактичною величиною отримав назву підстановки.

Кількість підстановок визначається числом врахованих факторів, тоді як кількість виконаних порівнянь розрахунків завжди перевищує їхнє число на одну одиницю.

Послідовність підстановок залежить від мети дослідження та характеристик досліджуваних факторів.

У межах контролінгу відхилення класифікують за кількома критеріями:

1. Відхилення за сукупними виробничими витратами визначають як різницю між фактичними і плановими сукупними витратами на виробництво. Вони вказують на економію або перевитрати за конкретними статтями, такими як матеріали, фонд оплати праці, змінні загальновиробничі витрати, а також постійні загальновиробничі та адміністративні витрати.

2. Відхилення за виручкою від реалізації є проявом перевищення чи відставання фактичного обсягу виручки порівняно з плановими показниками, що може бути наслідком змін у фактичному обсязі реалізованої продукції чи відхилень у ціновій політиці.

3. Відхилення за витратами реалізації та обороту демонструють економію або перевищення фактичних витрат, пов'язаних із реалізацією та обігом товарів, порівняно з запланованими рівнями.

5.2. Модель безбитковості виробництва

У системі управління підприємством пріоритет приділяється аналізу чинників, які впливають на формування прибутку. Особливо важливим є дослідження взаємозв'язку витрат, обсягів виробництва та прибутковості.

Методика аналізу безбитковості базується на розподілі витрат на змінні та постійні. Основна мета цього аналізу — визначення точки безбитковості, тобто моменту, коли доходи покривають витрати, а діяльність підприємства стає безбитковою. Ця точка характеризує обсяг реалізації продукції, при якому виручка дорівнює сукупним витратам (рис. 5.3).

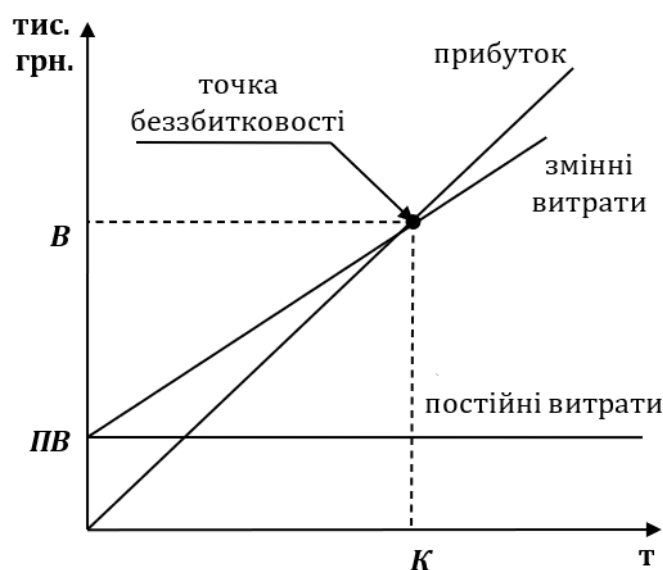


Рис. 5.3 Алгоритм побудови графіка безбитковості

$$ПВ + K \cdot ЗВ = Ц \cdot K \quad (5.1)$$

$ПВ$ – сума постійних витрат;

K – кількість виготовленої продукції;

$ЗВ$ – сума змінних витрат;

$Ц$ – ціна одиниці продукції.

$В$ – повна вартість виготовлення даного обсягу продукції.

Аналіз беззбитковості є потужним інструментом для прийняття рішень щодо оперативного керування підприємством. З його допомогою розглядають можливі наслідки зміни цін на продукцію, рівнів і структури витрат, а також коригування обсягів реалізації з точки зору прогнозованого прибутку. Додатково цей метод використовують для оцінювання потенційної ефективності й рентабельності різних проєктів.

Прибутковість підприємства залежить не тільки від обсягів продажів, а й від частки постійних витрат, розподілених на одиницю продукції.

5.3. Ефект операційного левериджу

Процес оптимізації структури активів і пасивів з метою максимізації прибутків підприємства є основою фінансової стратегії, відомої як **леверидж**. У межах цієї стратегії досягається збалансованість між різними видами капіталу та витратами підприємства. Виокремлюють три основні види левериджу: виробничий, фінансовий і їх комбінацію, які широко застосовуються для підвищення ефективності управлінських рішень. (рис. 5.4).

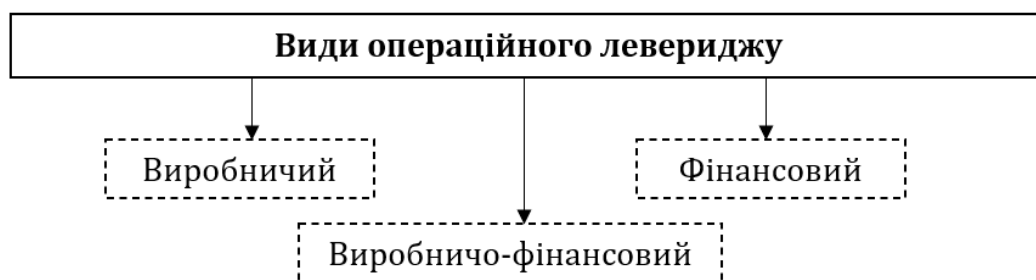


Рис. 5.4 Види операційного левериджу

Виробничий леверидж визначає здатність підприємства впливати на прибуток шляхом змін у структурі собівартості продукції та обсягах її виробництва. Цей показник вимірюють як співвідношення приросту валового прибутку до темпів приросту обсягу продажів у натуральному або умовно-натуральному вираженні.

$$K_{\text{в.л.}} = \frac{\Delta ВП}{\Delta V} \quad (5.2)$$

$K_{в.л.}$ – коефіцієнт виробничого левериджу;

$\Delta ВП$ – приріст валового прибутку;

ΔV – темп приросту обсягів продажу у натуральному вимірі.

Виробничий леверидж демонструє, наскільки чутливо змінюється валовий прибуток у відповідь на зміни в обсягах виробництва.

Фінансовий леверидж, своєю чергою, відображає зв'язок між прибутком підприємства та структурою використання власного і позиченого капіталу.

$$K_{ф.л.} = \frac{\Delta ЧП}{\Delta ВПК} \quad (5.3)$$

$K_{ф.л.}$ – коефіцієнт фінансового левериджу;

$\Delta ЧП$ – приріст чистого прибутку;

$\Delta ВПК$ – приріст власного або позиченого капіталу.

Підвищення фінансового левериджу супроводжується збільшенням фінансових ризиків, оскільки це пов'язано зі зростанням тиску щодо обслуговування позикових коштів.

Комбінація виробничого та фінансового левериджів утворює показник виробничо-фінансового левериджу. Його розраховують як добуток коефіцієнтів виробничого та фінансового левериджів.

$$K_{в.-ф.л.} = K_{в.л.} \cdot K_{ф.л.} \quad (5.4)$$

$K_{в.-ф.л.}$ – коефіцієнт виробничо-фінансового левериджу;

Цей показник характеризує загальний рівень ризику підприємства, зокрема ймовірність виникнення дефіциту коштів для покриття виробничих і фінансових витрат, включаючи обслуговування зовнішніх боргових зобов'язань.

Контрольні питання

1. Яка фундаментальна різниця існує між стратегічним та оперативним векторами контролінгу?
2. Які п'ять основних етапів включає процес поділу витрат на постійні та змінні?
3. У яких випадках доцільно використовувати інженерний метод встановлення нормативів витрат і який його головний недолік?
4. Які методи визначення залежності витрат від обсягу виробництва вважаються найбільш точними?
5. Яка сутність методу ланцюгових підстановок і для чого він використовується в оперативному управлінні?
6. Як класифікуються відхилення в межах контролінгу за трьома основними критеріями?
7. Дайте визначення поняттю «точка беззбитковості». Що саме вона характеризує в діяльності підприємства?

8. Які управлінські рішення можна приймати, спираючись на результати аналізу беззбитковості?
9. Що таке «виробничий леверидж» і як розраховується його коефіцієнт?
10. У чому полягає різниця між фінансовим та виробничо-фінансовим левериджем?

Практичні завдання

Тести

1. Яка головна мета оперативного контролінгу?

- а) Формування довгострокової стратегії розвитку на 10-15 років.
- б) Створення системи управління для реалізації актуальних цілей та оптимізації співвідношення «витрати–прибуток».
- в) Розширення ринків збуту та диверсифікація виробництва.
- г) Контроль за дотриманням трудової дисципліни в підрозділах.

2. Сума яких витрат зростає, якщо ми виробляємо більше, і падає, якщо менше?

- а) Постійні витрати.
- б) Змішані витрати.
- в) Змінні витрати.
- г) Загальногосподарські витрати.

3. Вкажіть правильну послідовність етапів процесу поділу витрат (з I по V):

- а) Збір даних → Групування → Графік → Параметри → Кореляція.
- б) Групування → Збір даних → Графік → Параметри → Кореляція.
- в) Графік → Збір даних → Групування → Кореляція → Параметри.
- г) Збір даних → Параметри → Графік → Кореляція → Групування.

4. Який метод базується на встановленні нормативів для кожної статті витрат з урахуванням технологічної необхідності?

- а) Метод найменших квадратів.
- б) Метод інтерполяції.
- в) Інженерний метод.
- г) Метод візуального вимірювання.

5. Який з наведених методів аналізу витрат вважається найбільш точним, але при цьому є найбільш трудомістким?

- а) Метод візуального вимірювання.
- б) Метод інтерполяції.
- в) Інженерний метод.
- г) Метод порівняння.

6. Як називається статистична техніка, яка дозволяє вивчати одночасний вплив кількох факторів шляхом послідовної заміни базових значень фактичними?

- а) Факторний аналіз відхилень.
- б) Метод ланцюгових підстановок.
- в) Метод найменших квадратів.
- г) Диференціальний метод.

7. Відхилення за виручкою від реалізації може бути наслідком:

- а) Зміна вартісної оцінки вхідних матеріальних ресурсів.
- б) Змін у фактичному обсязі реалізованої продукції чи відхилень у ціновій політиці.
- в) Економії на фонді оплати праці адміністративного персоналу.
- г) Зміни технології виробництва.

8. Коефіцієнт якого левериджу розраховується як відношення приросту валового прибутку до приросту власного або позичкового капіталу?

- а) Виробничого левериджу.
- б) Операційного левериджу.
- в) Фінансового левериджу.
- г) Технологічного левериджу.

9. Що супроводжує зростання фінансового левериджу на підприємстві?

- а) Зниження податкового навантаження.
- б) Підвищення фінансового ризику.
- в) Збільшення обсягів виробництва в натуральних одиницях.
- г) Скорочення постійних витрат.

10. Визначте показник, що інтегрує в собі ризики, пов'язані з дефіцитом ресурсів для обслуговування витрат виробництва та боргових зобов'язань».

- а) Коефіцієнт виробничо-фінансового левериджу.
- б) Маржинальний запас міцності.
- в) Чистий приведений дохід (NPV).
- г) Рентабельність активів (ROA).

Задача 1.

Маркетинговий відділ компанії, що виробляє портативні зарядні станції, розглядає два сценарії виходу на новий регіональний ринок:

Варіант А (Преміальний): Реалізація за ціною 4 500 грн за одиницю. Прогнозований обсяг продажу — 1 200 шт. Змінні витрати на одиницю становлять 2 100 грн. Постійні витрати на утримання мережі — 850 000 грн на місяць.

Варіант Б (Масовий): За рахунок зниження ціни до 3 800 грн очікується зростання продажів до 1 800 шт. При цьому впровадження автоматизованої лінії пакування збільшить постійні витрати до 950 000 грн на місяць.

Знайдіть більш вигідний варіант, розрахувавши для кожного:

1. Операційний прибуток.
2. Рентабельність продукції.
3. Поріг беззбитковості (у штуках). Зробіть висновок, який варіант є стійкішим до ринкових ризиків.

Задача 2.

Меблева фабрика виготовляє офісні крісла. Поточні показники:

- ❖ Обсяг реалізації: 250 шт./місяць.
- ❖ Ціна продажу: 3 400 грн/шт.
- ❖ Змінні витрати: 1 850 грн/шт.
- ❖ Постійні витрати підприємства: 160 000 грн/місяць.

Головний дизайнер пропонує використовувати італійську екошкіру. Це дозволить підняти ціну на 10%, а обсяг продажів зросте на 40 одиниць. Проте змінні витрати на кожне крісло збільшаться на 420 грн.

Розрахуйте зміну фінансового результату (прибутку). Чи варто приймати пропозицію дизайнера? Обґрунтуйте відповідь.

Задача 3.

Компанія виробляє спеціалізовані фільтри для води. Ціна реалізації одного фільтра — 600 грн. Змінні витрати одиниці продукції складають 360 грн, а загальні постійні витрати компанії — 180 000 грн.

1. Обчислити точку беззбитковості в натуральних одиницях (штуках) та у грошовому вираженні (грн).
2. Визначити обсяг реалізації (у штуках), необхідний для досягнення прибутку в 90 000 грн.
3. Розрахуйте прибуток який отримає компанія, якщо загальний обсяг виручки складе 750 000 грн?
4. Розрахувати запас фінансової міцності (у грошовому вираженні та відсотках), якщо фактичний обсяг реалізації становить 540 000 грн.

Розділ 6. ЕКСПЕРТНА ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Експертна діагностика як інструмент стратегічного контролінгу фінансового стану

Експертна діагностика – це є процес отримання інформації про стан об'єкта дослідження та його оцінювання кваліфікованими фахівцями з метою прийняття обґрунтованих рішень. У випадку аналізу фінансово-господарського стану підприємства вона спрямована на забезпечення дієвого контролю менеджменту за співвідношенням доходів і витрат, а також за впливом внутрішніх і зовнішніх факторів на ключові показники діяльності.

Основна мета такої діагностики – забезпечення керівництва підприємства необхідною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень. Для досягнення цієї мети можуть використовуватися як стратегічні, так і оперативні методи аналізу, представлені у вигляді численних спеціалізованих моделей та інструментів.

Перед початком експертної діагностики необхідно чітко окреслити її цілі та сформулювати завдання для фахівців-аналітиків. Ключові цілі діагностики можна поділити на три основні групи (див. додаток 2).

На основі поставлених завдань експертна діагностика охоплює всебічний аналіз усіх аспектів діяльності підприємства, зокрема:

- дослідження ефективності маркетингових заходів;
- - оцінку можливостей виробництва та реалізації продукції;
- - аналіз співвідношення попиту та пропозиції на ринку;
- - вивчення впливу внутрішніх, зовнішніх і загальноекономічних чинників на виробничі й збутові процеси;
- - аналіз взаємодії з постачальниками і споживачами;
- - деталізований огляд витрат живої та уречевленої праці;
- - оцінку комерційних ризиків;
- - аналіз підсумкових фінансових результатів за всіма напрямками діяльності;
- - перевірку обґрунтованості та виконання планів і бюджетів.

Проведення такого комплексного аналізу передбачає наявність у експертів достовірних планово-нормативних даних, без яких діагностика стає неможливою.

До джерел інформації для експертної діагностики належать:

- 1) Облікові джерела (дані бухгалтерського, статистичного та управлінського обліку і звітності).
- 2) Необлікові джерела (матеріали ревізій, результати внутрішнього та зовнішнього аудиту, дані лабораторного й медично-санітарного

контролю, результати перевірок податкових органів, матеріали зборів колективу і виробничих нарад, інформація із засобів масової інформації, а також внутрішня документація й листування зі сторонніми організаціями).

6.2. Методи стратегічної діагностики

Стратегічна діагностика фінансово-господарського стану підприємств зосереджується на ідентифікації проблем у функціонуванні системи, а також на аналізі причин їх виникнення.

Стратегічна діагностика дозволяє:

- ❖ Оцінити ефективність стратегій підприємства
- ❖ Зрозуміти стратегічну позицію підприємства в кожному із напрямів його діяльності
- ❖ Оцінити сильні та слабкі сигнали, які надходять із внутрішнього та зовнішнього середовища

Стратегія – комплекс взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів, які об'єднуються єдиною глобальною метою — забезпечення і підтримання високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Теорія та практика управління розробили велику кількість видів стратегій, залежно від напрямів діяльності підприємств та цілей, яких вони прагнуть досягти.

Розгляньмо ключові методи аналізу стратегічної позиції підприємств у межах контролінгу. Діагностика фінансово-господарського стану підприємства в рамках стратегічного контролінгу включає визначення його стратегічної позиції на ринку, а також розробку стратегічних альтернатив. Ці альтернативи мають стати опорою для прийняття ефективних і науково обґрунтованих управлінських рішень.

Першим із таких методів є аналіз розриву між запланованими показниками та фактичними результатами. На етапі експертної діагностики однією з пріоритетних задач є вивчення відхилень. Ця методика спрямована на виявлення таких розбіжностей, їх оцінку, а також на аналіз причин, що призвели до цих відхилень.

I. Метод аналізу розриву між планом і фактом.

Одним із ключових завдань на етапі експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства є дослідження відхилень.

Ця методика спрямована на виявлення розривів, їх оцінювання та аналіз причин, які призвели до таких відхилень

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.

Дисбаланси між запланованими та фактичними показниками можуть виникати за різними параметрами, визначеними, наприклад, у бюджеті.

До основних параметрів належать:

- ❖ Фінансові показники: витрати, виплати, доходи, надходження, маржинальний прибуток, дебіторська або кредиторська заборгованість, капітал тощо.
- ❖ Параметри організаційної структури: розмежовані підрозділи (центри відповідальності), які слугують місцями виникнення витрат.
- ❖ Часові інтервали: такі як дні, тижні, декади, місяці, квартали, півріччя та роки.

Альтернативний підхід до аналізу дисбалансу передбачає порівняння між найбільш сприятливими очікуваннями та найгіршими прогнозами. Для цього проводиться побудова профілю підприємства, у рамках якого ключові характеристики стратегії оцінюються за бальною шкалою і разом формують узагальнену таблицю.

II. SWOT-аналіз.

Методологію SWOT-аналізу вперше було представлено в 1963 році під час конференції з питань бізнесу в Гарварді американським професором Кеннетом Ендрюзом. Цей метод відноситься до стратегічного планування і базується на визначенні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища з подальшим розподілом їх на чотири основні категорії:

- ❖ Сильні сторони (Strengths) – аспекти внутрішнього середовища об'єкта аналізу, які сприяють його успішній діяльності.
- ❖ Слабкі сторони (Weaknesses) – обмеження чи недоліки внутрішнього середовища, які стримують розвиток чи конкурентоспроможність об'єкта.
- ❖ Можливості (Opportunities) – зовнішні обставини чи тенденції, які можуть створювати сприятливі умови для розвитку об'єкта.
- ❖ Загрози (Threats) – зовнішні фактори, які можуть створювати ризики чи негативно впливати на діяльність об'єкта.

У цьому контексті сильні та слабкі сторони визначають особливості внутрішнього середовища об'єкта аналізу, на які він може безпосередньо впливати. Натомість можливості та загрози зумовлені зовнішнім середовищем і залишаються поза контролем об'єкта.

Мета SWOT-аналізу полягає у систематизованому описі поточної ситуації для обґрунтування необхідності ухвалення ефективних управлінських рішень.

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Можливості (O)	Загрози (T)
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Рис. 6.1 SWOT-аналіз

Результатом проведення SWOT-аналізу є створення SWOT-матриці, яка дозволяє встановити взаємозв'язки між ключовими факторами зовнішнього та внутрішнього середовища організації (рис. 6.2).

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

Рис. 6.2 SWOT-матриця

Матриця спрямована на акцентуацію уваги аналітиків на чотирьох стратегічних напрямках, які потрібно враховувати при формуванні майбутньої стратегії. Вона охоплює такі ключові групи показників:

- ❖ Поле S–O: стратегія реалізації потенціалу підприємства шляхом використання його сильних сторін для максимального залучення можливостей.

- ❖ Поле S–T: стратегія, яка передбачає використання сильних сторін для нейтралізації загроз, що можуть стати перешкодою для ефективної діяльності.
- ❖ Поле W–O: стратегія, спрямована на зменшення впливу слабких сторін за рахунок використання доступних можливостей.
- ❖ Поле W–T: стратегії, які ставлять під загрозу результативність діяльності організації і вимагають розробки рішень для подолання наявних проблем.

Проведений SWOT-аналіз та сформована матриця сприяють виявленню слабких місць і загроз, пошуку підходів до їх подолання, а також відкривають нові перспективи для реалізації потенційних можливостей підприємства

III. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ).

Розроблена Брюсом Д. Хендерсеном, служить інструментом для аналізу актуальності продукції компанії на ринку збуту. Її основу становить модель життєвого циклу товару, яка передбачає проходження товаром чотирьох основних стадій розвитку: вихід на ринок нового продукту ("Дикі кішки"), зростання попиту на нього ("Зірки"), досягнення зрілості та стабільного попиту ("Дійні корови"), а також спад попиту ("Собаки") (рис. 6.3).

У матриці БКГ для оцінки конкурентоспроможності окремих напрямів бізнесу використовуються два основні критерії: темп зростання галузевого ринку та відносна частка ринку. Вона дозволяє компанії визначити стратегічне положення кожного продуктового напрямку, а на основі аналізу цього положення обрати найбільш ефективну ринкову стратегію та оптимальну модель перерозподілу фінансових ресурсів між різними напрямками діяльності.

Залежно від темпів зростання та частки ринку певного товару, матриця БКГ пропонує чотири варіанти стратегічних рішень.



Рис. 6.3 Матриця Бостонської консалтингової групи

1. Зірки — це ідеальний приклад, коли високий потенціал зростання попиту на ринку поєднується із сильними позиціями підприємства. Такі напрямки діяльності рекомендується підтримувати і всіляко зміцнювати.

2. Дійні корови — ситуація, коли підприємство займає стабільні позиції на зрілому ринку. У цих напрямках діяльності компанія отримує значний і постійний прибуток, хоча перспективи росту тут відсутні. Основна задача підприємства щодо таких напрямів полягає в максимізації прибутку за короткий період з мінімальними вкладеннями.

3. Собаки — випадок, який характеризується слабкими позиціями підприємства на фоні зниження темпів росту ринку. Такі напрямки вважаються безперспективними, і зазвичай компанія прагне їх усунути, припинивши виробництво продукції, яка не має належного попиту.

4. Дикі кішки — напрямок, у якому підприємство поки що не має стабільних позицій, але перспективи росту попиту та розвитку ринку виглядають багатообіцяльними. Їх також називають знаками питання або важкими дітьми, оскільки за належної уваги вони можуть трансформуватися в зірки.

IV. Матриця Мак-Кінсі.

Багатофакторна портфельна матриця Мак-Кінсі, схожа за принципом до матриці БКГ, аналізує взаємозв'язок між категоріями «привабливість ринку – конкурентоспроможність». Їй властива широка сфера застосування і гнучкість у розробленні стратегій. Ця модель була розроблена консультантами групи McKinsey спільно з корпорацією General Electric (рис. 6.4).



Рис. 6.4 Матриця Мак-Кінсі

Матриця використовується для оцінювання привабливості окремих стратегічних господарських одиниць, спираючись на дві координати: вісь X позначає силу позицій стратегічної одиниці в галузі, а вісь Y описує привабливість самої галузі. Кожна з координат формується на основі кількох параметрів.

Індикатори матриці Мак-Кінсі, які характеризують привабливість ринку та конкурентну позицію підприємства, є комплексними показниками, що враховують різні кількісні характеристики.

Комплексний показник привабливості ринку визначається за формулою:

$$K_{\text{прив. ринку}} = \alpha G + \beta P + \gamma O + \sigma T \quad (6.1)$$

$K_{\text{прив. ринку}}$ – це сумарний індикатор, який враховує:

G – перспективи зростання;

P – рентабельність;

O – можливості ринку;

T – ризики (загрози);

$\alpha, \beta, \gamma, \sigma$ – відповідні вагові коефіцієнти, значення яких має відповідати залежності:

$$\alpha + \beta + \gamma + \sigma = 1 \quad (6.2)$$

Залежно від етапу життєвого циклу підприємства або його продукції змінюється значення вагових коефіцієнтів. Наприклад, на ранніх етапах життєвого циклу ключовими є показники перспектив росту, тоді як на етапі зрілості більшої ваги набувають показники рентабельності.

Кінцевий результат розраховується після попереднього аналізу кожного із компонентів (формули 6.3–6.6).

При обчисленні комплексного показника перспектив росту аналізується, зокрема, темп зростання галузі, збільшення кількості споживачів, швидкість морального старіння продукції та оновлення технологій, а також розширення географічного охоплення ринку.

Формула для цього виглядає так:

$$G = \sum g_i k_i^g \quad (6.3)$$

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

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

Щоб знайти комплексний індикатор рентабельності, враховуються такі аспекти, як коливання рівня цін та обсягів продажу, циклічність попиту, наповненість ринку порівняно з виробничими потужностями галузі, ризики простоїв, тривалість життєвого циклу продукції, обсяги та структура витрат на

вихід на ринок, оцінка змін у цінах на ресурси, а також час і ресурси, необхідні для створення нових продуктів:

$$P = \sum p_i k_i^p \quad (6.4)$$

P_i – оцінка i -тої складової рентабельності в балах;

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

Комплексні показники можливостей та загроз визначаються за допомогою аналізу SWOT-матриці.

$$O = \sum o_i k_i^o \quad (6.5)$$

O_i – оцінка i -тої складової можливостей у балах;

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

$$T = \sum t_i k_i^t \quad (6.6)$$

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

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

Загальний показник конкурентоспроможності підприємства, або конкурентний статус, залежить від трьох ключових елементів: рівня капіталовкладень, обраної стратегії, а також потенціалу компанії. При цьому оцінка рівня капіталовкладень здійснюється з урахуванням припущень про існування оптимального та мінімального рівнів інвестицій.

Оптимальний рівень передбачає максимальну рентабельність вкладеного капіталу, тоді як мінімальний рівень є точкою, за якою отримання прибутку стає неможливим.

$$K_{\text{конкур.}} = \frac{I_f - I_k}{I_o - I_k} \cdot \frac{S_f}{S_o} \cdot \frac{C_f}{C_o} \quad (6.7)$$

$K_{\text{конкур.}}$ – комплексний показник конкурентного статусу підприємства;

I_f , I_k , I_o – виражають фактичний, критичний (мінімально допустимий) та оптимальний рівні капіталовкладень відповідно.;

S_f , S_o – характеризують діючу та оптимальну стратегії підприємства;

C_f , C_o – представляють фактичний та максимально можливий потенціал компанії.

Аналіз агрегованих показників ринкової привабливості та конкурентоспроможності підприємства дозволяє не лише визначити поточний сегмент, в якому воно функціонує, а й сформулювати стратегічні перспективи, вибудовуючи оптимальні напрями розвитку на майбутнє.

V. Конкурентний аналіз за моделлю М. Портера.

У процесі функціонування підприємства серед численних чинників зовнішнього середовища ключова роль належить галузі, в якій здійснюється конкурентна боротьба.

Структура галузі чинить істотний вплив на формування правил конкуренції та визначення потенційних стратегій розвитку підприємства. Для оцінки позиції підприємства у конкурентному середовищі широко застосовується модель п'яти сил, розроблена Майклом Портером.

Зазначена модель особливо ефективна для аналізу ринків з низькими темпами зростання або тих, що перебувають у стані стагнації. Її основу становить припущення, що для досягнення рівня прибутковості, який перевищує середній по галузі, підприємство повинно забезпечувати конкурентні переваги через домінування у витратах або створення високої цінності та унікальної привабливості товару з точки зору споживача.

Рівень конкуренції в галузі визначається взаємодією п'яти основних чинників, зокрема: впливом покупців; впливом постачальників; ймовірністю входження нових конкурентів на ринок; існуванням товарів-замінників; та діями конкуренції між існуючими гравцями галузі.

Модель п'яти сил Майкла Портера є важливим інструментом для встановлення відповідності між внутрішнім потенціалом підприємства та впливом факторів зі сторони зовнішнього середовища.

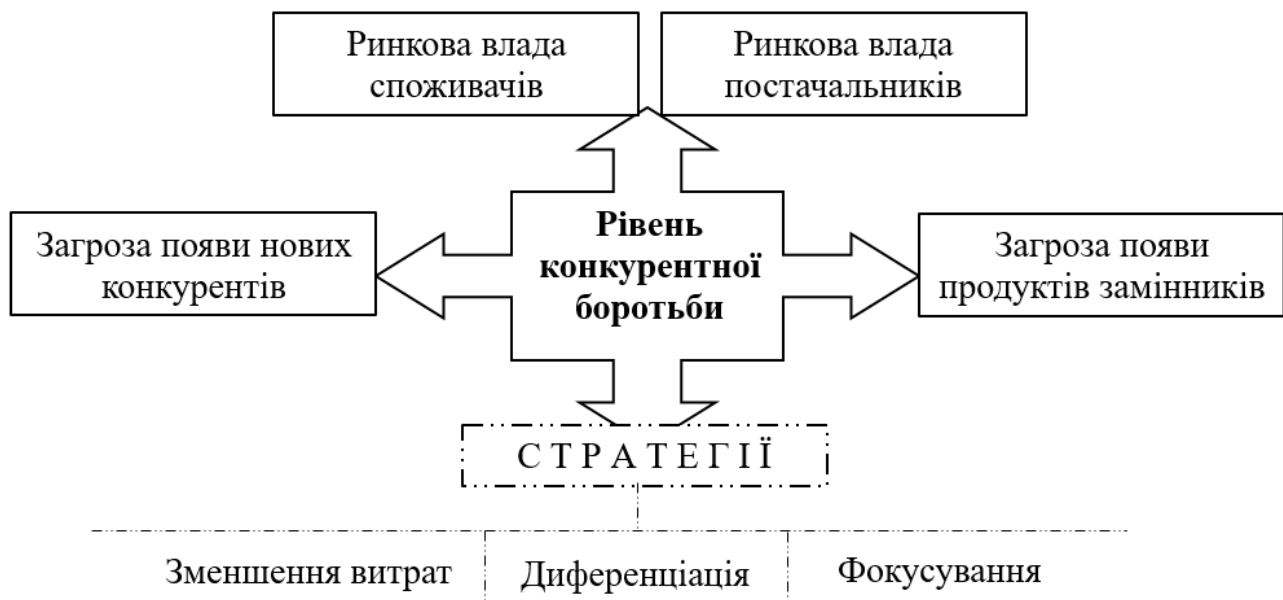


Рис. 6.5 Модель п'яти сил конкуренції М.Портера

Суперництво між існуючими конкурентами, або рівень конкурентної боротьби, виникає тоді, коли одне чи кілька підприємств отримують кращу

можливість задовольняти потреби споживачів у певних однорідних товарах чи послугах.

Загроза появи нових конкурентів пов'язана з потенційним виходом на ринок нових підприємців чи компаній з інших галузей, які володіють значними ресурсами, виробничими потужностями і мають намір закріпитися в конкретному сегменті. Цьому можуть сприяти низькі бар'єри входу на ринок та ослаблення позицій існуючих учасників.

Існуючі або потенційні товари-замінники додають інтриги конкурентній боротьбі. Їхній вплив проявляється у двох основних напрямках: цінах і рівні інновацій. Якщо товари-замінники підвищують свою якість, вони здатні перетягнути значну частину споживачів, відволікаючи їхню увагу від продукції компанії.

Ринкова влада постачальників проявляється у впливі на ціни, якість сировини чи послуг та умови поставок. Постачальники набувають ринкової влади, якщо:

- їхні товари диференційовані, і покупцям складно знайти альтернативу;
- їх продукція є критично важливою для виробничого процесу підприємств;
- покупці не займають значного місця у клієнтській базі постачальників.

Ринкова влада споживачів, як конкурентної складової зростає зі збільшенням їхньої здатності диктувати умови щодо цін, якості продукції та рівня обслуговування.

Потенційні конкуренти та товари-замінники формують пряму конкурентну загрозу, тоді як споживачі та постачальники створюють непряму загрозу, залежну від їхньої здатності встановлювати вигідні для себе правила.

Після аналізу конкурентного середовища підприємство може обрати одну з трьох оптимальних стратегій: зниження витрат, диференціацію або фокусування.

Стратегія зниження витрат реалізується за рахунок оптимізації витрат через масштабність виробництва, спрощення асортименту за умови збереження прийнятної якості, вдосконалення виробничих процесів. Це дозволяє створити високі бар'єри для конкурентів, щоб вони не змогли легко вийти на цей ринок. Однак існують ризики: скорочення обсягів збуту, ризик цінових воєн та труднощі у підтриманні низьких витрат на тривалу перспективу.

Стратегія диференціації включає створення товарів чи послуг, що краще задовольняють потреби окремих груп споживачів, ніж пропозиції конкурентів. Це сприяє підвищенню привабливості продукції та покращенню іміджу як товару, так і компанії-виробника. Унікальна продукція з урахуванням специфічних запитів цільової аудиторії ставить акцент на якості та технічних характеристиках товарів. Серед недоліків варто відзначити значні витрати на

диференціацію, вищі ціни порівняно зі стандартними аналогами та загрозу конкурентності з боку альтернативної функціональності інших продуктів.

Стратегія фокусування передбачає концентрацію на одному конкретному сегменті ринку з орієнтацією на його специфічні вимоги. Проте така стратегія має свої ризики: наприклад, товар може втратити актуальність та привабливість для вибраної цільової аудиторії.

VI. Діагностика на основі слабких сигналів.

Однією з ключових функцій системи контролінгу в забезпеченні ефективного процесу ухвалення управлінських рішень є вибір оптимальної реакції організації на динамічні зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем нестабільності, що супроводжується постійною загрозою виникнення та ескалації кризових ситуацій.

Кризова ситуація вирізняється такими ознаками, як ризик невиконання стратегічних цілей організації, раптовість її настання, а також обмеженість часу для ефективного реагування. За таких умов менеджери змушені приймати рішення в умовах тиску та вкрай обмеженого часу для аналітичної оцінки ситуації. У зв'язку з цим система контролінгу в організації виконує роль важливого компонента антикризового управління.

Проблеми, що виникають у несподіваних ситуаціях, можуть бути як явними, так і прихованими, а сигнали про їх наявність поділяються на сильні та слабкі. Явні проблеми або загрози, які вже чітко визначені й виявлені шляхом моніторингу зовнішнього середовища, отримали назву "**сильних сигналів**". Натомість ранні етапи формування проблем зазвичай супроводжуються появою непрямих і неточних індикаторів, які називають "**слабкими сигналами**".

Метод управління на основі слабких сигналів базується на постановці гіпотези про те, що несприятливі явища чи потенційні можливості проявляються не миттєво, а супроводжуються низкою попереджувальних сигналів або ознак, які можуть слугувати їхніми провісниками.

Варто зауважити, що через значну кількість одночасно існуючих проблем у повсякденній діяльності організації слабкі сигнали часто залишаються поза увагою менеджменту. Однак управління на основі таких сигналів передбачає необхідність регулярного моніторингу та адаптації до рівнів нестабільності середовища. Завдання служби контролінгу полягає в оперативному виявленні слабких сигналів і підготовці альтернативних сценаріїв реагування ще до того, як проблемна ситуація набуде кризового характеру.

Окремі слабкі сигнали мають тенденцію посилюватися і перетворюватися на сильні сигнали, що вимагають значніших ресурсів і зусиль для їх подолання за умов обмеженого часу для дій. Організація, яка враховує слабкі сигнали у

своїй діяльності, отримує конкурентну перевагу у плануванні і реалізації превентивних заходів до моменту викристалізації загроз або можливостей.

В умовах сучасної невизначеності одним із найбільш поширених методів оцінки нестабільності середовища є застосування спеціалізованої шкали, розробленої американським дослідником Ігорем Ансоффом (див. додаток 3).

Методика діагностики передбачає своєчасне виявлення слабких сигналів, тобто ранніх і часто неточних ознак можливого виникнення кризових ситуацій, а також оперативну реакцію на них. Застосування такого підходу стає актуальним тоді, коли рівень нестабільності у середовищі функціонування підприємства є надзвичайно високим. Щоб забезпечити швидке реагування на сигнали як із зовнішнього середовища, так і з внутрішнього, у межах системи контролінгу необхідно організувати спостереження за численними параметрами, що визначають умови роботи підприємства.

Найефективнішим підходом для моніторингу внутрішніх і зовнішніх факторів є налаштування систематичного і безперервного аналізу таких параметрів. Це передбачає збір та обробку інформації, в якій моніторинг ідентифікує як сильні, так і слабкі сигнали, що надходять із внутрішнього або зовнішнього середовища.

У відповідь на виклики зовнішнього середовища можуть бути застосовані два основні підходи:

- ❖ Реакція, заснована на заздалегідь розробленому плануванні;
- ❖ Реакція на екстрену ситуацію, коли стандартні дії призупиняються, а для швидкого прийняття рішень створюються спеціальні цільові групи.

Вибір підходу залежить від динаміки розвитку конкретної ситуації у зовнішньому середовищі та рівня поінформованості підприємства. У разі високої нестабільності, коли умови змінюються надто швидко і підприємству бракує часу для адекватної реакції, важливо забезпечити випереджувальну готовність. Якщо темп змін перевищує швидкість реакції підприємства, зростає потреба у чітко визначених заходах управління.

Для цього служба контролінгу аналізує та оцінює силу сигналів з навколишнього середовища і розробляє відповідний комплекс дій. Інтенсивність цих заходів зростає зі збільшенням рівня загрози для підприємства.

Ключова перевага використання методів роботи зі слабкими та сильними сигналами полягає у можливості завчасно підготуватися до потенційних ризиків, попередити їх виникнення або мінімізувати негативні наслідки. Завдяки цьому підприємство отримує додатковий час для розробки ефективних рішень і дій, спрямованих на подолання можливих небезпек.

VII. Бенчмаркінг (від англійського терміну *benchmarking*, що означає точку відліку або контрольну позначку) є ефективним інструментом у системі контролінгу, який використовується для оцінки становища власної компанії в порівнянні з іншими організаціями, схожими за розмірами та сферою діяльності.

Це поняття з'явилося вперше у 1972 році завдяки дослідницькій консалтинговій групі Кембриджського Інституту стратегічного планування. Тоді було сформульовано основний принцип бенчмаркінгу: для того, щоб знайти оптимальне бізнес-рішення, необхідно враховувати досвід найуспішніших конкурентів, які вже досягли успіху в аналогічних умовах. Перше практичне застосування теорії відбулося на прикладі проєкту компанії Хегох, яка оцінила якість своєї продукції порівняно з провідними японськими аналогами. Цей проєкт отримав назву «Бенчмаркінг конкурентоспроможності продукції».

Часом бенчмаркінг називають легальною формою промислового шпигунства. У сучасному контексті його розуміють як безперервний і систематичний пошук та адаптацію найкращих практик провідних конкурентів з метою вдосконалення організаційної діяльності та підвищення якості продукції.

Цей підхід застосовується в різних сферах діяльності підприємства: у виробництві, маркетингу, управлінні персоналом тощо. Використання бенчмаркінгу в рамках контролінгу сприяє впровадженню інновацій, покращенню якості продукції та зміцненню конкурентоспроможності бізнесу.

Розрізняють три основні типи бенчмаркінгу:

1. *Внутрішній бенчмаркінг*: аналіз і порівняння показників різних підрозділів одного підприємства.

2. *Функціональний бенчмаркінг*: оцінка окремих процесів, функцій, методів або технологій шляхом їх порівняння з аналогічними підходами інших підприємств. Йдеться про фірми, які застосовують схожі практики, але не є прямими конкурентами, та охоче обмінюються досвідом для вдосконалення спільних процесів.

3. *Бенчмаркінг конкурентів*: аналіз товарів, послуг або інших характеристик підприємства в порівнянні з аналогічною діяльністю конкурентів. Зазвичай, як еталон виступає ринковий лідер.

Виявлення чинників відставання у порівнянні з лідерами ринку дозволяє розробити ефективні рекомендації для скорочення цього розриву.

Аналіз окремих характеристик здійснюється за допомогою експертної оцінки, яка виконується через систему бального оцінювання. Результати оформлюються у вигляді так званого «павутиння» бенчмаркінгу — графіка з концентричними колами, поділеними променями на сектори відповідно до кількості оцінюваних характеристик.

Отже, бенчмаркінг можна вважати дієвим і економічно доцільним методом стратегічної діагностики фінансово-економічного стану компанії. Для досягнення позитивного ефекту важливо ретельно дотримуватись технології його реалізації.

Попри свою доступність та практичність, бенчмаркінг є серйозним аналітичним інструментом для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. З одного боку, він сприяє зменшенню ризиків при формуванні конкурентних переваг, але з іншого боку, його використання передбачає ретельне опрацювання інформації, аби уникнути прийняття неефективних рішень.

6.3. Методи оперативної діагностики

Оперативна діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства є основою для прийняття своєчасних управлінських рішень. Вона охоплює моніторинг і оцінку ключових аспектів діяльності підприємства, зокрема аналіз фінансового стану, оцінку беззбитковості, дослідження матеріальних і інформаційних потоків, а також оцінку ризиків із подальшим формуванням рекомендацій щодо їх управління.

Розглянемо основні методи оперативної діагностики в межах контролінгу підприємств:

I. Аналіз фінансового стану. Оперативний аналіз і діагностика фінансового стану є одним із центральних завдань контролінгу. Цей аналіз має на меті встановити стійкість фінансового положення підприємства, його здатність виконувати зобов'язання перед кредиторами, рівень отриманого прибутку та чинники, що впливають на цей показник. Основна мета – оцінити минулу діяльність підприємства, проаналізувати його поточне становище та визначити перспективи розвитку.

II. Аналіз беззбитковості Цей вид аналізу охоплює оцінку витрат, обсягів виробництва та рівня рентабельності підприємства. Його завданням є визначення кількості продукції або обсягу послуг, реалізація яких дозволить покрити всі витрати. Методика досліджує взаємозв'язок між витратами та доходами на різних рівнях виробництва. Завдяки цьому аналізу можна ефективно планувати нові проєкти та контролювати їхню реалізацію.

III. Аналіз матеріальних потоків. У рамках цього методу використовується ABC-аналіз, який дозволяє класифікувати всі види матеріалів за їх важливістю та витратами:

- група А – найбільш цінні матеріали (становлять 20% від загального обсягу, але 80% загальних витрат, згідно з принципом Парето);
- група В – матеріали середньої значущості (займають 15% у структурі витрат);

- група С – малозначущі матеріали (лише 5% загальної вартості запасів).

Результати цього аналізу спрямовані на оптимізацію витрат підприємства на створення та управління матеріальними запасами, дозволяючи зосередити ресурси на напрямках з найвищою очікуваною віддачею, що сприяє підвищенню ефективності роботи компанії.

IV. Аналіз інформаційних потоків. У рамках формування інформаційних зв'язків та потоків служба контролінгу здійснює дослідження процесів генерації, передавання та обробки інформації. Особливу увагу приділяється напрямкам та інтенсивності документообігу підприємства. Основною метою такого аналізу є виявлення дублюючої або надлишкової інформації, оцінка недоліків у формах і методах її подання, а також аналіз причин виникнення збоїв і затримок в інформаційному потоці.

V. Реінжиніринг бізнес-процесів. Ця методика передбачає комплекс організаційно-економічних заходів та консультацій, спрямованих на подолання кризового або передкризового стану підприємства через його реорганізацію. У межах цього процесу здійснюється коригування стратегічної, інвестиційної, інноваційної та кадрової політики, що дозволяє адаптувати діяльність компанії до змінного ринкового середовища і забезпечити її стійкість.

VI. Оцінка ризиків і управління ними. У контексті сучасного економічного простору нестабільність і непередбачуваність зовнішнього середовища формують ключове завдання контролінгу — аналіз і управління ризиками підприємства. Ризик визначається як ймовірність недосягнення запланованих результатів або виникнення несприятливих ситуацій, що можуть спричинити економічні чи матеріальні втрати.

Ризики підприємства розглядаються як потенційні загрози несприятливих стратегічних ситуацій, породжених взаємодією негативних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Розрізняють два основні типи ризиків: чисті та спекулятивні. Спекулятивний ризик характеризується можливістю як позитивних, так і негативних наслідків, тоді як чистий ризик завжди призводить до втрат. Види ризиків тісно взаємопов'язані, утворюючи комплексну систему; у процесі аналізу цих ризиків необхідно чітко виділяти ті, що не перетинаються, аби уникнути подвійного врахування даних.

Для оптимізації управління ризикованістю необхідно сформувати ефективний механізм контролю за ризиками. Повне усунення ризиків у рамках інноваційної діяльності неможливе, тому акцент слід робити на їх мінімізації або обмеженні потенційних наслідків. Управління ризиками повинно бути інтегроване в усі рівні організаційного процесу і базуватися на відпрацьованій

стратегії, тактиці та оперативних рішеннях із періодичним переглядом застосовуваних заходів.

Аналіз ризиків передбачає виявлення факторів їх виникнення та оцінку потенційного впливу на реалізацію виробничих цілей або господарсько-економічної діяльності підприємства. У процесі оцінки таких явищ здійснюється аналіз ймовірності настання небажаних подій і їх впливу на очікувані результати.

Методологія *оцінки ризиків* складається з визначення їх величини та ступеня за допомогою якісних і кількісних методів. Якісна оцінка формує атрибутивний ряд залежностей, тоді як кількісна — створює варіаційний ряд даних, впорядкованих за зростанням чи спаданням. Таке впорядкування дозволяє визначити мінімальні та максимальні значення ознак, їх розкид, а також виявити найбільш часто повторювані варіанти.

Методика оцінки має відповідати таким основним вимогам:

- забезпечення достовірності та об'єктивності отриманих висновків;
- досягнення високої точності результатів;
- дотримання економічної доцільності, тобто витрати на проведення аналізу не повинні перевищувати потенційні додаткові доходи від використання його результатів.

На вибір методів оцінки ризиків впливають наступні фактори:

- можливість здійснення як кількісної, так і якісної оцінки;
- простота проведення розрахунків;
- доступність необхідної інформації;
- можливість урахування динамічних змін у процесі оцінки.

На основі теорії та практичного досвіду розроблено безліч методик для оцінювання рівня ризику, які можна поділити на дві великі групи: якісні та кількісні методи оцінки.

Роль якісної оцінки ризиків полягає у встановленні чинників, що впливають на рівень ризику, визначенні потенційних зон ризику та їх ідентифікації.

Проведення якісної оцінки виконується в кілька послідовних етапів:

- 1) Класифікація ризику та виявлення факторів, що посилюють або послаблюють його вплив на виробничо-господарську діяльність.
- 2) Формування системи індикаторів для оцінювання ризиків, яка відповідає встановленим критеріям.
- 3) Визначення зон ризику, тобто ступеню прийнятності ризику залежно від прогнозованих втрат.
- 4) Ідентифікація усіх можливих ризиків.

Якісний підхід до оцінювання ґрунтується на використанні суб'єктивних даних, які застосовуються для визначення співвідношень та впорядкування атрибутивних показників. Зазвичай такі показники виражаються у вигляді балів

або рангів, які представляють собою числові еквіваленти і отримуються за допомогою застосування логічних правил і процедур, без використання складних математичних обчислень.

Методи якісної оцінки рівня ризику базуються на кількох ключових принципах:

1. Параметри оцінки визначаються за допомогою суб'єктивних величин і суджень.
2. Методи потребують виконання складних та ресурсоемних процедур обробки інформації.
3. Для аналізованих показників повинна бути розроблена спеціалізована система параметрів.

Серед основних категорій якісних методів для оцінки інноваційних ризиків можна виділити формально-логічні та експертні підходи. Формально-логічні методи орієнтовані на виявлення причин виникнення ризиків, їх природи та сутності.

Ці методи застосовуються аналітиками на основі існуючих даних про виробничо-господарську діяльність підприємств. Найбільш поширеними серед них є такі підходи, як морфологічний аналіз, семантичний аналіз, декомпозиція і композиція, методи з використанням нечіткої логіки, причинно-наслідковий аналіз, сценарні методи, методи співставлення, контекстний аналіз, зворотний інжиніринг тощо.

Однак на практиці більш широкого застосування набули експертні методи оцінювання ризиків. Ці методи використовуються як у якісному, так і в кількісному аналізі загроз, що виникають у процесі виробничо-господарської діяльності.

Залежно від чисельного складу та рівня кваліфікації експертів, експертні методи поділяються на такі типи:

1. Масові опитування (анкетування, інтерв'ювання, телефонні та інтернет-опитування, статистичні спостереження), які передбачають основну поверхневу оцінку з боку непрофесійних респондентів.
2. Вибіркові дослідження (фокус-групи, імітаційні ігри, тренінги), що проводяться з метою детального аналізу індивідуальних точок зору та мотивації непрофесійних респондентів.
3. Професійні судження (мозковий штурм, метод Дельфі, попарне порівняння, метод аналогій), які передбачають залучення експертів високої кваліфікації для формування стратегічних рекомендацій щодо управління ризиками на основі їхнього досвіду. Результати таких методів зазвичай включають якісні дані щодо потенційних ризикових ситуацій та відповідних управлінських механізмів.

4. Встановлення преференцій (ранжування, попарне порівняння, різні форми голосувань), що можуть виконуватися як професійними, так і непрофесійними респондентами для визначення якісних характеристик ризиків і пріоритетів їх подолання.

Таким чином, якісні методи є важливим інструментом для глибокого дослідження ризиків та розроблення стратегій їх ефективного управління в умовах невизначеності й високої комплексності середовища.

Кількісний аналіз дозволяє виразити конкретну величину окремих ризиків та загального рівня ризику у числовій формі. Для цього застосовуються показники математичної статистики, теорії ймовірності та фінансового аналізу, зокрема: коефіцієнт варіації, середнє квадратичне відхилення, дисперсія, індекс очікуваних втрат тощо.

Разом із тим використання методів кількісного аналізу супроводжується декількома важливими особливостями:

- застосування об'єктивних даних для обчислення показників;
- необхідність високого рівня компетенції аналітиків у розрахунково-аналітичних методах та інструментах;
- орієнтація на репрезентативність вихідних даних;
- можлива зміна ступеня невизначеності залежно від умов.

Існує кілька основних груп методів кількісної оцінки ризиків:

1) Статистичні методи. До них належать оцінка ймовірності, аналіз дерева рішень, кореляційно-регресійний аналіз, метод Монте-Карло, стохастичні підходи тощо. Ці методи передбачають аналіз коливань показників протягом певного періоду та визначення зон ризиків.

2) Аналітичні методи. Вони включають фундаментальний аналіз, методи прямого і зворотного розрахунків, аналіз чутливості, факторний аналіз, розрахунок граничних значень, сценарний підхід і метод еквівалентів. Такі методи дозволяють оцінити ймовірність втрат на основі математичних моделей, виявити потенційні відхилення від базових значень та визначити сильні й слабкі сторони.

3) Моделювання. Сюди відносять лабораторні випробування, створення економіко-математичних та віртуальних моделей, розробку прототипів. Головною метою моделювання є відтворення умов реальної діяльності для виявлення проблемних місць, центрів ризику та перевірки гіпотез.

Кожен із цих методів має свої переваги й недоліки. Недоліки можуть призводити до помилкових висновків, наприклад, до недооцінки або переоцінки ризику. Тому жоден із методів не може вважатися універсальним для проведення всебічного аналізу чи точної оцінки інноваційних ризиків, адже ризики постійно змінюються під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників.

На практиці ефективним підходом є поєднання якісного і кількісного аналізу. Така комбінація дозволяє не лише визначити очікуваний рівень показників, а й оцінити їх реальну ймовірність реалізації.

Водночас актуальним залишається удосконалення існуючих підходів і розробка нових альтернативних методів оцінки ризиків для підприємств і галузей національної економіки. Це сприятиме їх більш точному та ефективному використанню у практичній діяльності.

Контрольні питання

1. Визначить поняття - «експертна діагностика» та пояснить, у чому полягає її головна мета в управлінні підприємством.
2. Які основні напрями діяльності підлягають аналізу під час проведення комплексної експертної діагностики? (Назвіть принаймні 5–6 пунктів).
3. Пояснить основні джерела інформації (облікові та необлікові), які необхідні експертам для проведення якісного аналізу.
4. Опишіть алгоритм проведення аналізу розриву між планом і фактом. Які дії має вжити підприємство для ліквідації виявленого розриву?
5. Розкрийте зміст SWOT-аналізу. Чим відрізняються фактори внутрішнього середовища (S, W) від факторів зовнішнього середовища (O, T)?
6. Яке практичне значення має побудова SWOT-матриці та взаємозв'язок показників на полі «S–O» та «W–T»?
7. Охарактеризуйте чотири стадії життєвого циклу товару в матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ). Назвіть стратегічні рішення, які приймаються щодо «Зірок» та «Собак»?
8. У чому полягає основна відмінність матриці Мак-Кінсі від матриці БКГ та які два головні агреговані показники використовуються для її побудови?
9. Які складові враховуються при розрахунку комплексного показника конкурентного статусу підприємства по методиці Мак-Кінсі?
10. Охарактеризуйте модель «п'яти сил конкуренції» Майкла Портера. Скажіть які саме сили становлять пряму конкурентну загрозу, а які — непряму?
11. Пояснить сутність управління за «слабкими сигналами» за методикою І. Ансоффа. Чому важливо реагувати на небезпеку ще на першому або другому рівнях сили сигналу?
12. Що таке бенчмаркінг і які існують три основні види цього аналізу залежно від об'єктів порівняння?

Практичні завдання

Тести

1. *Оберіть яке з визначень найкраще розкриває сутність експертної діагностики?*

- а) Автоматизований процес збору статистичних даних без залучення людського фактору.
- б) Процедура отримання інформації про стан об'єкту та його оцінювання фахівцями для прийняття рішень.
- в) Процес ліквідації підприємства у разі виявлення фінансових порушень.
- г) Виключно перевірка податкової звітності державними органами.

2. Що з переліченого належить до необлікових джерел інформації для діагностики?

- а) Бухгалтерський та управлінський облік.
- б) Статистична звітність підприємства.
- в) Матеріали виробничих нарад та засоби масової інформації.
- г) Баланс підприємства та звіт про фінансові результати.

3. Які чинники у SWOT-аналізі відносять до факторів зовнішнього середовища?

- а) Сильні і слабкі сторони.
- б) Можливості і загрози.
- в) Витрати праці та комерційний ризик.
- г) Кваліфікація персоналу та стан обладнання.

4. Яку назву має стадія в матриці БКГ, де спостерігається зрілість і стабільний прибуток при низькому зростанні ринку?

- а) «Зірки».
- б) «Дійні корови».
- в) «Дикі кішки».
- г) «Собаки».

5. Чим матриця Мак-Кінсі принципово відрізняється від матриці БКГ?

- а) Вона використовує лише один показник — прибуток.
- б) Вона базується на агрегованих показниках привабливості ринку та конкурентного статусу.
- в) Вона призначена лише для державних установ.
- г) Вона не використовує графічне відображення.

6. Від чого залежить стан конкуренції в галузі, за моделлю п'яти сил М. Портера?

- а) Тільки від кількості працівників на підприємстві.
- б) Від впливу покупців, постачальників, нових конкурентів, замінників та суперництва в галузі.
- в) Від рівня інфляції в країні та курсу валют.
- г) Виключно від особистих відносин директорів компаній.

7. Яка стратегія за Портером передбачає зосередження на специфічних вимогах окремого сегменту ринку?

- а) Стратегія диференціації.
- б) Стратегія фокусування.
- в) Стратегія цінового лідерства.
- г) Стратегія глобалізації.

8. Що таке «слабкі сигнали» в системі антикризового управління?

- а) Очевидні проблеми, які вже призвели до збитків.
- б) Ранні та неточні ознаки проблем, які тільки починають з'являтися.
- в) Офіційні листи від податкової служби про перевірку.
- г) Звукові сповіщення в офісі про пожежну тривогу.

9. Хто розробив шкалу для оцінки нестабільності середовища для діагностики за слабкими сигналами?

- а) Майкл Портер.
- б) Ігор Ансофф.
- в) Брюс Хендерсон.
- г) Крістофер Андревс.

10. Який вид бенчмаркінгу передбачає порівняння показників підрозділів одного підприємства?

- а) Конкурентний бенчмаркінг.
- б) Внутрішній бенчмаркінг.
- в) Функціональний бенчмаркінг.
- г) Промисловий шпіонаж.

Задача 1.

Використовуючи інструментарій Бостонської консалтингової групи (BCG), проаналізуйте продуктивний портфель підприємства, що спеціалізується на виробництві безалкогольних напоїв. На основі розрахунків відносної частки ринку та темпів його зростання визначте стратегічну позицію кожного товару та запропонуйте відповідну маркетингову стратегію.

Вихідні дані:

Продукт	Обсяг продажу підприємства, тис. грн	Обсяг продажу головного конкурента, тис. грн	Місткість ринку, тис. грн	Темп зростання ринку, %
Напій соковмісний	3150	2800	15800	112,5
Квас натуральний	1200	2400	18600	125,0
Холодний чай	850	650	9400	108,2
Вода мінеральна (скло)	520	480	12000	104,5

Темп зростання понад 100% свідчить про ринок, що розвивається.

Задача 2.

Проведіть стратегічний аудит портфеля пропозицій агропромислового холдингу за допомогою матриці БКГ. З'ясуйте частку ринку підприємства відносно конкурента та темпи зростання обсягів реалізації. Зробіть аргументований висновок що стосується збалансованості портфеля: чи достатньо у компанії «генераторів грошових коштів» для фінансування перспективних напрямів?

Характеристика портфеля пропозицій:

Види продукції	Обсяг реалізації (базовий рік), тис. грн	Обсяг реалізації (звітний рік), тис. грн	Частка ринку підприємства, %	Частка ринку головного конкурента, %
Сири тверді	2400	3120	12	10
Йогурти питні	1500	1650	8	15
Заморожені овочі	400	720	4	12
Крупи фасовані	3200	2880	35	12
Консервованій горошок	1100	550	5	8

Задача 3.

На основі факторного аналізу привабливості ринку та конкурентоспроможності підприємства (на прикладі виробника кондитерських виробів), визначте поточну позицію компанії на матриці McKinsey/GE. Побудуйте матрицю, вкажіть ділянку, в яку потрапляє бізнес-одиниця, та обґрунтуйте рекомендовану стратегію. Пунктирною лінією позначте цільову позицію, яку підприємство планує досягти через 2 роки за умови модернізації обладнання.

Фактори аналізу конкурентної позиції:

Сильні сторони підприємства	Вага	Оцінка (1-10)	Фактори ринкової привабливості	Вага	Оцінка (1-10)
Рівень лояльності клієнтів	0,20	8	Потенціал зростання галузі	0,25	9
Ефективність логістики	0,15	6	Рівень рентабельності продажів	0,20	7
Технологічне оновлення	0,10	4	Ступінь інтенсивності конкуренції	0,15	5
Впізнаваність бренду	0,20	7	Бар'єри входу на ринок	0,10	8
Кваліфікація менеджменту	0,15	5	Чутливість попиту до ціни	0,15	6
Якість сировинної бази	0,20	9	Соціальні тренди (здорове харчування)	0,15	8

Підсумковий показник розраховується як середньозважена величина (сума добутоків ваги на оцінку).

Розділ 7. КОНТРОЛІНГ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

7.1. Особливості контролінгу інвестиційних проєктів

Інвестиційний проєкт трактується як план або програма дій, що передбачає здійснення капіталовкладень з метою отримання фінансового прибутку чи досягнення іншого цільового результату. Поняття «інвестиційний проєкт» можна розглядати в двох аспектах: як сукупність документів, у яких викладені плани та цілі інвестиційної діяльності, або ж як систему взаємопов'язаних дій, послуг та управлінських процесів, спрямованих на досягнення зазначеної мети. Формування інвестиційної стратегії підприємства зазвичай включає підготовку та впровадження декількох взаємопов'язаних інвестиційних проєктів.

Інвестиції – визначаються як усі види матеріальних, фінансових і нематеріальних активів, які вкладаються в об'єкти підприємницької діяльності чи інші напрями з метою створення прибутку або отримання соціального ефекту.

Важливість інвестицій для економіки є беззаперечною, оскільки вони забезпечують сталий розвиток підприємств, сприяють їх ефективному функціонуванню та виконують низку ключових завдань:

- розширення власної підприємницької діяльності за рахунок накопичення фінансових та матеріальних ресурсів;
- придбання нових активів або підприємств;
- диверсифікація діяльності шляхом освоєння нових напрямків бізнесу.

Поняття «диверсифікація» походить від латинських слів *diversus* (різний) і *facere* (робити) та є економічною категорією, яка може мати декілька значень:

1) Метод розподілу інвестицій між різними секторами або видами діяльності з метою зменшення загального ризику інвестиційного портфеля за рахунок його диверсифікації.

2) Бізнес-практика, спрямована на розширення асортименту товарів і послуг чи освоєння нових географічних ринків для зниження ризику й мінімізації залежності від циклічних змін у бізнесі.

3) Стратегія розвитку підприємства, яка полягає у виході на нові товарні ринки чи освоєнні ринку послуг. Цей підхід включає не лише розширення товарних груп, але й розповсюдження діяльності фірми на принципово нові галузі, не пов'язані з основними напрямками її бізнесу.

Основною метою диверсифікації є розширення масштабів інвестування, вихід на нові сфери збуту, підвищення ефективності виробництва та досягнення економічної вигоди. Реалізація інвестиційної діяльності підприємства відбувається через впровадження інвестиційних проєктів. Кожен такий проєкт

слід розглядати як сукупність взаємопов'язаних заходів, кінцевою метою яких є досягнення конкретного результату.

Контролінг інвестицій охоплює комплекс заходів, спрямованих на моніторинг, оцінку та контроль за виконанням інвестиційних проєктів. Основна мета — забезпечити прийняття управлінських рішень, які найефективніше сприятимуть досягненню поставлених цілей.

Проєкти супроводжують людство протягом усього його існування. З покоління в покоління люди вигадують нові ідеї, розробляють плани, організовують процеси і втілюють задумане. Створення єгипетських пірамід, космічні місії, ремонт житла, здобуття академічного ступеня чи вищої освіти — усе це приклади проєктів різного масштабу, тривалості і рівня ресурсних витрат.

Усі ці види діяльності поділяють спільні характеристики, що дозволяють класифікувати їх як проєкти.

Проєкт має одну або кілька чітко визначених цілей

Проєкти спрямовані на досягнення конкретних результатів, які відображають поставлені цілі. Цілі виконують роль рушійної сили в реалізації проєкту, адже саме на їх досягнення орієнтовані всі етапи планування та виконання. Важливо зазначити, що кожен проєкт включає певний комплекс взаємопов'язаних цілей, які забезпечують його цілісність і спрямованість.

Наприклад, у проєкті, зорієнтованому на створення нового виду продукції, ключовою метою може бути розробка технології виробництва, а також вдосконалення управлінських процесів на підприємстві задля підвищення його конкурентоспроможності. Водночас проміжні цілі можуть охоплювати такі завдання, як розробка технічної документації, створення відповідного програмного забезпечення та забезпечення навчання працівників.

Ознаки проєктів:

- 1) Проєкт має одну або кілька чітко визначених цілей.
- 2) Він включає виконання взаємопов'язаних заходів.
- 3) Проєкти мають обмежений часовий проміжок.
- 4) Кожен проєкт є унікальним і неповторним.

На практиці кожне підприємство, яке функціонує як складна виробничо-економічна система, здійснює низку специфічних видів діяльності, які за тематичною чи функціональною спорідненістю можна згрупувати в основні напрямки..

В умовах ринкових відносин ключовим напрямком діяльності підприємства є *дослідження ринку товарів* або проведення ситуаційного аналізу, що відповідає логіці й послідовності стадій відтворювального процесу.

Результати цього дослідження слугують базисом для обґрунтування подальшого вдосконалення та розвитку *інноваційної діяльності* підприємства на перспективу.

Іншим важливим напрямком є *виробнича діяльність*, яка охоплює організацію процесів, вирішення складних організаційно-технічних завдань та оперативне управління обсягами і термінами виробництва.

Рівень *комерційної діяльності* підприємства визначає загальну ефективність інноваційно-виробничих процесів. У ринкових умовах значущість цієї сфери значно зростає.

Завершальним етапом циклу відтворювального процесу слід вважати *післяпродажний сервіс* різних видів товарів, таких як машини, обладнання, автомобілі, комп'ютерна та розмножувальна техніка, медичні пристрої, складна побутова техніка та інша продукція виробничо-технічного й споживчого призначення.

До інтегрованого напрямку належить *економічна діяльність* підприємства, яка охоплює такі аспекти: стратегічне і поточне планування, бухгалтерський облік і звітність, ціноутворення, систему оплати праці, забезпечення виробничих ресурсів, зовнішньоекономічну діяльність, фінансове управління тощо.

Окреме місце займає *соціальна діяльність* підприємства, яка чинить значний вплив на результативність інших напрямків діяльності: інноваційного, виробничого, комерційного та економічного. Її ефективність тісно пов'язана з рівнем професійної підготовки та компетентності працівників, якістю мотиваційних механізмів, а також зі створенням комфортних умов праці та життя для персоналу.

Таким чином, проєкт можна визначити як ретельно спланований шлях досягнення поставлених цілей.

2. Проєкт включає у себе виконання взаємопов'язаних дій.

Проєкти охоплюють виконання численних взаємопов'язаних дій, які потребують суворого дотримання послідовності. Наприклад, при створенні нової продукції необхідно дотримуватись технологічного порядку виконання операцій. Деякі етапи можливі лише після завершення попередніх завдань (наприклад, у будівництві неможливо почати зведення даху, поки не збудовані стіни). Проте є завдання, які можна виконувати паралельно, наприклад, установка сантехніки та штукатурні роботи.

Будь-який проєкт складається з великої кількості взаємозалежних дій, що вимагають якісного управління. Саме тому застосовується спеціалізована галузь управління – менеджмент проєктів.

3. Проєкти мають обмежений часовий проміжок.

Проекти завжди тимчасові й виконуються в рамках строго визначеного періоду. Вони мають чітко встановлені початок і кінець, причому завершуються тільки після досягнення заявлених цілей. Більшість зусиль під час роботи над проектом спрямовані на те, щоб він був виконаний у визначені строки. Для цього створюються графіки, які фіксують час початку та завершення кожного етапу.

Проект як система функціонує рівно стільки, скільки потрібно для отримання кінцевого результату.

4. Унікальність і неповторність проєктів.

Кожен проєкт є певною мірою унікальним і одноразовим явищем. Проте ступінь унікальності може значно варіюватися залежно від конкретного випадку. Наприклад, якщо компанія створює другий або навіть десятий однаковий літак, рівень унікальності проєкту знижується. Водночас у такому випадку можуть додаватися нові елементи: удосконалена техніка, сучасні матеріали для ізоляції чи комфортабельніший інтер'єр салону – це все те, що не виконувалося раніше.

Проекти завжди супроводжуються рівнем ризику і невизначеності, адже досвід минулих реалізацій може лише частково підказати, чого очікувати під час виконання щорічних завдань. Саме ці чотири ознаки відрізняють проєкти від інших видів діяльності.

Менеджмент проєкту – це процес ефективного використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів для досягнення формалізованих цілей. Головне завдання – отримати бажаний результат у межах заданого часу, обсягу використаних ресурсів та заданої якості.

Проект підпорядковується так званому трикутнику обмежень. Обмеження у часі говорить про те, що будь-який проєкт має строго фіксовані терміни початку та завершення. Обмеження бюджету підкреслює необхідність укластися у встановлений обсяг матеріальних, фінансових та людських ресурсів, а досягнення мети передбачає забезпечення заздалегідь обумовленого рівня якості кінцевого результату.

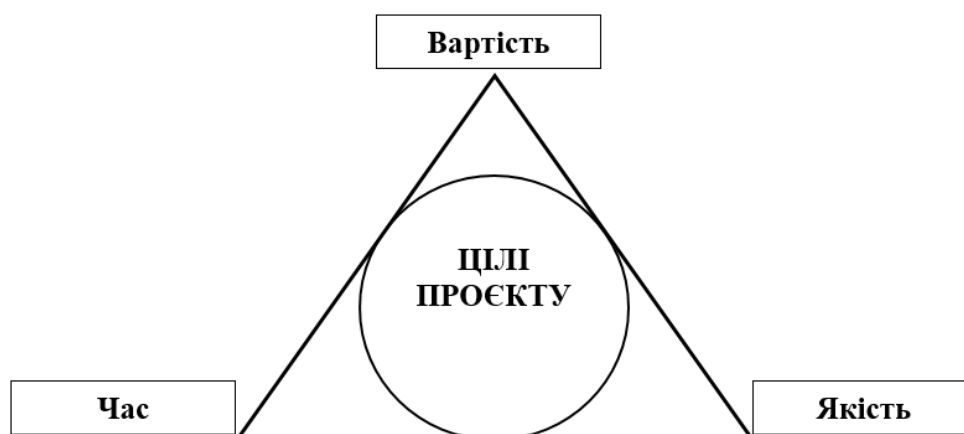


Рис. 7.1 Трикутник обмеження цілей проєкту.

Інвестиційний проєкт являє собою довгострокове розміщення фінансових і матеріальних ресурсів з метою отримання економічної вигоди. Він оформлюється у вигляді документа, що об'єднує узгоджені між собою заходи, які мають часову та просторову взаємозалежність, а також забезпечені необхідними ресурсами. Головною метою таких заходів є сприяння розвитку підприємства.

Цілі інвестиційних проєктів:

- ❖ Забезпечення отримання прибутку.
- ❖ Поліпшення фінансового стану підприємства.
- ❖ Захист і зміцнення поточних напрямів діяльності компанії.
- ❖ Освоєння нових стратегічно важливих ринків.
- ❖ Підвищення темпів зростання власного капіталу.

У сфері контролінгу проєкти зазвичай поділяють на тактичні та стратегічні. Тактичні проєкти спрямовані на збільшення обсягів виробництва, підвищення якості продукції або модернізацію обладнання. Стратегічні ж проєкти мають на меті зміну форми власності чи суттєву трансформацію характеру виробничої діяльності.

Контролінг інвестиційних проєктів орієнтований на вирішення конкретного набору завдань, що відображаються у відповідних методичних підходах. Він також має свої специфічні риси, які дозволяють виокремити його серед інших видів контролінгу

Завдання контролінгу інвестиційних проєктів

- ❖ Аналіз методик і підходів до планування інвестиційних проєктів.
- ❖ Визначення та розробка набору критеріїв для оцінювання ефективності інвестиційних проєктів.
- ❖ Координація процесів, пов'язаних із плануванням і бюджетуванням.
- ❖ Постійний моніторинг виконання робіт за проєктом.
- ❖ Аналіз змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі проєкту, оцінка їх наслідків і коригування відповідних планів.
- ❖ Дослідження причин відхилень від початкових планів і бюджетів.
- ❖ Прогнозування майбутньої ефективності реалізації проєкту.
- ❖ Підготовка рекомендацій для ухвалення оптимальних управлінських рішень.

Особливості контролінгу інвестиційних проєктів

- 1) Контролінг інвестиційних проєктів орієнтований не на досягнення оперативних, а на реалізацію стратегічних цілей підприємства, тому його можна віднести до категорії стратегічного контролінгу.

- 2) Контроль оперативної діяльності здійснюється через центри відповідальності, тоді як контролінг інвестиційних проєктів реалізується на проєктній основі.

Основні вимоги до формування системи контролінгу інвестиційних проєктів можна сформулювати наступним чином:

1. Контролінг інвестиційної діяльності тісно пов'язаний із використанням матричної організаційної структури управління. У межах кожного інвестиційного проєкту, як правило, задіяна значна кількість центрів відповідальності. Відповідальність менеджера проєкту полягає у забезпеченні ефективної координації й співпраці між цими центрами для досягнення визначених цілей.

2. З огляду на тривалий характер реалізації багатьох інвестиційних проєктів, система контролінгу повинна бути орієнтована на перспективу, враховуючи як стратегічне, так і тактичне планування.

3. Необхідною умовою ефективності системи контролінгу є її здатність до адаптації у відповідь на зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації протягом усього періоду реалізації інвестиційного проєкту. Це забезпечує гнучкість управлінського підходу в умовах динамічності оточення.

4. Система контролінгу інвестицій зобов'язана охоплювати широкий спектр аспектів проєктної діяльності, оскільки сучасні інвестиційні проєкти нерідко характеризуються високим рівнем комплексності та міждисциплінарністю.

Планування інвестиційного проєкту розпочинається з детального аналізу зовнішнього середовища. Сам проєкт являє собою відкриту систему, що функціонує в певному оточенні. Тому в процесі його розробки необхідно чітко ідентифікувати, в якому середовищі здійснюватиметься реалізація та завершення проєкту. Оточення проєкту складається із сукупності факторів зовнішнього середовища, які мають вплив на його підготовку та виконання (див. у додатку 4).

Контролінг інвестиційних проєктів перебуває на стику управлінського обліку, інформаційного забезпечення та інвестиційного менеджменту. Він інтегрує всі управлінські функції, але не замінює їх, виконуючи роль механізму управління на основі виявлення відхилень. Суть цього підходу полягає в тому, що успішна реалізація інвестиційного проєкту передбачає дотримання заздалегідь визначених параметрів, а основну увагу координатор зосереджує на ідентифікації та усуненні відхилень.

Край важливо досліджувати причини таких відхилень і своєчасно вживати відповідні заходи для повернення проєкту до запланованих рамок. У цьому контексті особливу цінність для координатора мають дані про відхилення, які

сигналізують про наявність проблем у функціонуванні системи. Ця інформація вказує на необхідність оперативного втручання в реалізацію проєкту.

Таким чином, інвестиційний контролінг виступає як комплексний механізм моніторингу всіх аспектів інвестиційної діяльності з метою своєчасного виявлення слабких місць і запобігання кризам, які можуть зашкодити успішному виконанню інвестиційної стратегії підприємства. Алгоритм реалізації контролінгу інвестиційних проєктів наведено в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1

Алгоритм контролінгу інвестиційних проєктів

Аналіз зовнішнього середовища	Аналіз внутрішнього середовища
Обґрунтування вибраного інвестиційного проєкту	
Визначення планового кінцевого результату	
SWOT-аналіз	
Визначення відхилень фактичних показників від планових, причин виникнення відхилень, виявлення відповідальних осіб по кожному підрозділу	
Визначення ступеня впливу відхилень на кінцевий результат інвестиційного проєкту	
Прийняття управлінських рішень	

Розглянемо п'ять ключових етапів створення системи контролінгу інвестиційних проєктів:

1 етап. Вибір інвестиційного проєкту відповідно до стратегічних цілей підприємства. На цьому етапі здійснюється визначення основних завдань проєкту, а також аналіз впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на його реалізацію.

2 етап. Визначення критеріїв для оцінки досягнення поставлених цілей. Якщо проєкт передбачає досягнення кількох завдань, використовують систему багатокритеріального аналізу. Важливо одразу окреслити ключові параметри, що впливають на ці критерії, і механізми їх регулювання.

3 етап. Розробка конкретних критеріїв успіху і контрольних показників для кожного центру відповідальності. У цьому процесі враховуються компетенції та повноваження менеджерів, які відповідають за окремі напрямки реалізації проєкту.

4 етап. Організаційне проектування системи контролінгу інвестицій. На цьому етапі створюється система звітності, яка відображає планові та фактичні показники щодо виконання робіт, використання ресурсів і термінів реалізації. Окрему увагу приділяють фіксації відхилень фактичних результатів від запланованих.

5 етап. Розробка та впровадження системи документообігу. Вона забезпечує можливість оперативного моніторингу, попереднього аналізу і контролю за відхиленнями у процесі реалізації проєкту.

7.2. Методи оцінки інвестиційних проєктів

Існує кілька систем показників для оцінки ефективності інвестиційної діяльності, а також відповідних методів їх аналізу. Основні підходи до визначення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств та реалізації інвестиційних проєктів візуалізовані у вигляді схеми (див. додаток 5).

У методичних рекомендаціях Державного інноваційного фонду України пропонуються підходи до оцінки ефективності, які охоплюють загальнодержавний, комерційний та бюджетний аспекти. Ці методи орієнтовані на визначення ключових показників інноваційних проєктів у процесі конкурсного оцінювання.

Загальнодержавна ефективність враховує як витрати, так і досягнуті результати, зокрема їхній соціальний вплив, а також значимість для екологічної та продовольчої безпеки країни. Хоча ці показники не завжди можливо виразити в грошовому еквіваленті, їх врахування у певних випадках може стати вирішальним фактором для здійснення інноваційних змін:

$$E_{з\partial} = \frac{D_n}{K_g} \cdot 100\% \quad (8.1)$$

$E_{з\partial}$ – загальнодержавна ефективність;

D_n – обсяг приросту виробленого національного доходу;

K_g – капітальні вкладення з усіх джерел фінансування, які спричинили цей приріст.

Комерційна ефективність на рівні окремої галузі визначають на основі оцінки фінансових результатів діяльності підприємств з точки зору їхньої привабливості для інвесторів. Вона традиційно обчислюється через співвідношення витрат, пов'язаних із впровадженням інноваційних заходів, та доходів, отриманих протягом їхнього життєвого циклу. При цьому доходи формуються за рахунок збільшення обсягів продажу високоякісної продукції.

Формула розрахунку виглядає наступним чином:

$$E_{ком} = \sum_{t=0}^T (D_t - B_t) \cdot a_t \quad (8.2)$$

T – аналізований рік;

D_t – фінансовий результат у t -й році;

B_t – витрати в t -й році;

a_t – коефіцієнт дисконтування, що враховує часовий фактор і зазвичай варіюється в межах 0,15–0,20 (умовних одиниць).

Бюджетна ефективність відображає вплив інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств на доходи державного бюджету. До цієї категорії належать податки та рентні платежі, надходження від плати за використання

природних ресурсів (землі, води тощо), доходи від ліцензування, а також митні збори, пов'язані з транспортуванням продукції за кордон.

$$E_{\delta} = (H_n + H_{ПДВ} + H_{акц} + H_{ФЗП} + H_{ін}) - \sum B_{ін} \quad (8.3)$$

H_n – додаткові надходження податку на прибуток із реалізації інвестиційного проєкту;

$H_{ПДВ}$ – додатковий податок на додану вартість, отриманий у рамках проєкту;

$H_{акц}$ – додаткові надходження акцизного збору;

$H_{ФЗП}$ – додаткові відрахування з фонду оплати праці;

$H_{ін}$ – інші податкові та неподаткові надходження до бюджету;

$B_{ін}$ – витрати бюджету, пов'язані з реалізацією інвестиційного проєкту.

Одним із підходів до обґрунтування ефективності впровадження інвестиційних проєктів є метод, представлений структурним підрозділом ООН з питань промислового розвитку UNIDO (United Nations Industrial Development Organization). Даний методологічний підхід орієнтований насамперед на економічну оцінку необхідних інвестицій для впровадження та реалізації запланованих інновацій, враховуючи зміну вартості вкладень у часі за допомогою дисконтування.

Статичні методи оцінки інвестицій включають аналіз показників прибутковості, окупності та рентабельності вкладень.

Сумарний прибуток у цьому контексті розраховується як різниця між загальним обсягом грошових результатів та витратами, пов'язаними з реалізацією інвестиційно-інноваційного проєкту:

$$\Pi_{\Sigma} = \sum_{t=0}^m (H_t - B_t) \quad (8.4)$$

Π_{Σ} – сукупний прибуток;

H_t – грошова оцінка доходів, отриманих від впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту протягом t -років;

B_t – загальні витрати, понесені в рамках реалізації проєкту за t років;

m – кількість часових інтервалів.

Рентабельність інвестиційно-інноваційної діяльності можна визначати за допомогою індексу рентабельності, що характеризує ефективність вкладень:

$$I_p = \frac{\sum_{t=0}^T D_t \cdot a_t}{\sum_{t=0}^T B_t \cdot a_t} \quad (8.5)$$

Індекс рентабельності має прямий зв'язок із показником комерційної ефективності. У разі, коли інтегральний ефект позитивний ($E_{ком} > 0$), індекс рентабельності (I_p) перевищує одиницю ($I_p > 1$), що свідчить про доцільність

реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту. Якщо ж I_p менше за одиницю ($I_p < 1$), проєкт вважається недоцільним і неефективним.

Норма рентабельності a_t являє собою таку ставку дисконту, при якій сукупна величина дисконтованих доходів за певний період дорівнює початковим інвестиційним витратам.

$$D = \sum_{t=0}^T \frac{D_t}{1 + a_t} \quad (8.6)$$

$$K = \sum_{t=0}^T \frac{B_t}{1 + a_t} \quad (8.7)$$

D – це сукупний результат інвестиційно-інноваційної діяльності, тобто дисконтовані доходи;

K – загальний обсяг капітальних (інвестиційних) вкладень.

Ще одним ключовим показником оцінки інвестиційно-інноваційної діяльності є період окупності (T_0). Він визначає тривалість часу, необхідну для покриття початково вкладених інвестицій у проєкт. Період окупності розраховується як співвідношення інвестиційних витрат до очікуваних доходів:

$$T_0 = \frac{B}{D} \quad (8.8)$$

T_0 – час, за який загальні інвестиційні витрати будуть відшкодовані.;

B – загальні інвестиційні витрати.

Динамічні показники оцінки інвестиційно-інноваційної діяльності охоплюють такі ключові елементи, як чистий дисконтований дохід, індекс прибутковості та внутрішню ставку дисконту.

Чистий дисконтований дохід (ЧДД) обчислюється за допомогою формули:

$$Ч_{ДД} = \sum_{t=1}^T \frac{H_{\phi}^t}{(1 + a_t)^t} - \sum_{t=1}^T \frac{B_{\phi}^t}{(1 + a_t)^t} \quad (8.9)$$

H_{ϕ}^t – фінансові надходження у період t ;

B_{ϕ}^t – фінансові витрати у період t ;

a_t – норма дисконту.

Індекс прибутковості характеризує ефективність інвестиційно-інноваційного проєкту через співвідношення суми дисконтованих фінансових надходжень (H_{ϕ}) до суми дисконтованих фінансових витрат (B_{ϕ}), які вкладені в реалізацію проєкту:

$$I_d = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{H_{\phi}}{(1+a_t)}}{\sum_{t=1}^T \frac{B_{\phi}}{(1+a_t)}} \quad (8.10)$$

Внутрішня ставка дисконту визначається як таке значення, при якому сума дисконтованих надходжень стає рівною сумі дисконтованих витрат, тобто баланс між цими параметрами:

$$\sum_{t=1}^T \frac{H_{\phi}^t}{(1+a_t)^t} = \sum_{t=1}^T \frac{B_{\phi}^t}{(1+a_t)^t} \quad (8.11)$$

Методика UNIDO спрямована на аналіз інвестиційної привабливості інноваційних проєктів, дозволяючи виявляти переваги одного проєкту над іншим, забезпечуючи обґрунтованість прийняття управлінських рішень щодо їх реалізації.

7.3 Інструментарій контролінгу в оцінюванні інвестиційних проєктів

У системі управління реальними інвестиціями одним із найважливіших етапів є оцінка ефективності інвестиційних проєктів.

Критерії, які використовуються для такої оцінки, повинні враховувати ключові аспекти та умови реалізації проєктів. Незважаючи на їх різноманітність, ці критерії зазвичай групують.

До традиційних критеріїв оцінювання в рамках контролінгу належать:

- *окупність капіталовкладень* – період, протягом якого капітальні вкладення повертаються у формі прибутку.;
- *рентабельність капіталовкладень* – співвідношення отриманого прибутку до розміру вкладених коштів.

Дисконтування є методикою розрахунку сучасної вартості майбутніх грошових потоків із врахуванням фактора часу. Основними критеріями оцінки інвестицій з використанням дисконтування є:

- *чиста приведена вартість (NPV)* – сума дисконтованих значень усіх доходів і витрат проєкту. Її можна розглядати як максимальну суму, яку компанія може сплатити за інвестицію без шкоди для своєї фінансової стабільності;
- *внутрішня норма рентабельності (IRR)* – ставка дисконтування, за якої NPV дорівнює нулю. Цей показник має перевищувати мінімальне значення, встановлене компанією, і відображає максимально допустиму відсоткову ставку для інвестора без ризику втрат;
- *приведена окупність* момент часу, коли NPV стає рівним нулю. Різниця між тривалістю життєвого циклу проєкту та строком приведеної окупності визначає період економічної вигоди;

- *індекс прибутковості (PI)* – співвідношення дисконтованої вартості доходів до дисконтованих інвестиційних витрат. Він демонструє економічну вигоду на кожен вкладений одиницю коштів;

- *ануїтет* – послідовність рівних повторюваних грошових потоків протягом визначеного періоду.

Таким чином, підвищення ефективності інвестиційної діяльності підприємств значною мірою залежить від виваженості прийнятих рішень щодо доцільності вкладення капіталу. Обґрунтування таких рішень базується на економіко-математичних моделях і сучасних методах оцінки ефективності проєктів.

Розробка інвестиційних проєктів зазвичай здійснюється в умовах невизначеності, зумовленої браком повної інформації. Однак цей недолік частково усувається під час доопрацювання проєкту шляхом збору додаткових даних і внесення змін до документації. Проте, доки існує невизначеність, завжди лишається ймовірність виникнення несприятливих ситуацій, здатних знизити економічну ефективність проєкту або спричинити додаткові витрати.

З огляду на це, ухвалення інвестиційних рішень потребує не лише прогнозування можливого прибутку, але й ретельного аналізу ризиків через оцінювання їхнього рівня та впливу на результати реалізації проєкту, а також визначення ступеня покриття потенційних ризиків очікуваним доходом.

Контрольні питання

1. Дайте визначення інвестиційного проєкту.
2. Розкрийте зміст поняття «диверсифікація». Які три значення цієї економічної категорії виділяють у лекції?
3. Назвіть чотири специфічні характеристики (ознаки), що відрізняють проєктну діяльність від інших видів діяльності.
4. Поясніть сутність «Трикутника обмеження цілей проєкту». Які три ключові параметри він поєднує?
5. Які стратегічні цілі може переслідувати підприємство, реалізуючи інвестиційні проєкти?
6. Сформулюйте визначення контролінгу інвестицій. Яку основну функцію він виконує в процесі реалізації проєкту?
7. Чим відрізняється контролінг інвестиційних проєктів від контролю оперативної діяльності?
8. Які вимоги висуваються до формування системи контролінгу інвестиційних проєктів?

9. Які три види ефективності передбачає методика Державного інноваційного фонду України?
10. Що таке «дисконтування» і чому воно є критично важливим при оцінці довгострокових інвестиційних проєктів?
11. Дайте характеристику основним показникам ефективності: NPV, PI, IRR.
- 12 Чому розроблення інвестиційних проєктів завжди здійснюється в умовах невизначеності?

Практичні завдання

Тести

1. Що є економічною суттю диверсифікації в контексті інвестицій?

- а) Збільшення податкових відрахувань до бюджету.
- б) Розподіл інвестицій між різними видами діяльності для зниження загального ризику.
- в) Концентрування всіх ресурсів на одному найбільш прибутковому продукті.
- г) Скорочення персоналу для підвищення рентабельності.

2. Яка з характеристик проєкту вказує на ту ознаку, що він має чітко визначені початок і завершення?

- а) Унікальність.
- б) Наявність цілі.
- в) Обмежена протяжність у часі.
- г) Матрична структура.

3. Який параметр у «трикутнику обмеження цілей проєкту» відповідає за лімітованість фінансових та людських ресурсів?

- а) Якість.
- б) Час.
- в) Вартість.
- г) Ризик.

4. До якого виду проєктів за класифікацією в контролінгу відносять модернізацію устаткування?

- а) Стратегічні.
- б) Тактичні.
- в) Оперативні.
- г) Комерційні.

5. У чому полягає особливість контролінгу інвестиційних проєктів порівняно з оперативним контролем?

- а) Він здійснюється по-проєктно, а не за центрами відповідальності.
- б) Він ігнорує зовнішнє середовище.

- в) Він не використовує фінансові показники.
- г) Він виконується тільки після завершення всіх робіт.

6. Що означає функція «управління по відхиленнях» у контролінгу інвестицій?

- а) Ігнорування дрібних витрат.
- б) Зосередження уваги координатора лише на параметрах, що вийшли за межі плану.
- в) Повна зміна цілей проєкту щомісяця.
- г) Відхилення всіх пропозицій щодо збільшення бюджету.

7. Який етап створення системи контролінгу інвестицій передбачає розробку системи звітності та фіксацію фактичних показників?

- а) 1 етап (Вибір проєкту).
- б) 2 етап (Вибір критеріїв).
- в) 4 етап (Організаційне проєктування).
- г) 5 етап (Система документообігу).

8. Що відображає бюджетна ефективність інвестиційного проєкту?

- а) Прибутковість проєкту для приватного інвестора.
- б) Вплив проєкту на доходи, а також на витрати державного чи місцевого бюджетів.
- в) Термін, за який окупиться обладнання.
- г) Рівень соціального захисту працівників.

9. Який метод оцінки інвестицій за методикою UNIDO обов'язково враховує зміну вартості грошей у часі (дисконтування)?

- а) Статичні методи.
- б) Динамічні методи.
- в) Метод сумарного прибутку.
- г) Метод розрахункового року.

10. Як інтерпретується індекс прибутковості (PI) при прийнятті рішення щодо проєкту?

- а) Проєкт ефективний, якщо $PI < 1$.
- б) Проєкт ефективний, якщо $PI > 1$.
- в) Проєкт ефективний лише при $PI = 0$.
- г) PI не впливає на рішення, важлива лише окупність.

11. Що таке ануїтет у контексті інвестиційних розрахунків?

- а) Одноразова виплата великої суми в кінці проєкту.
- б) Послідовність однакових грошових потоків, які постійно повторюються.
- в) Показник ризикованості інвестиційного рішення.
- г) Процес переведення майбутніх грошей у сьогоднішні.

12. Чому оцінка ризикованості є обов'язковою при прийнятті інвестиційного рішення?

- а) Тому що розрахунки можуть здійснюватись в умовах невизначеності та неповної інформації.
- б) Тільки для того, щоб збільшити вартість проєкту.
- в) Це вимога податкової інспекції для всіх тактичних проєктів.
- г) Ризик оцінювати не обов'язково, якщо NPV позитивний.

Задача 1

Компанія розглядає запуск нового технологічного циклу. Необхідно провести аналіз життєздатності проєкту на основі показника чистої приведеної вартості (NPV).

Середньоринкова ставка дисконтування: 14% ($k = 0,14$).

Вихідні дані:

Етап (Рік)	Інвестиційні витрати (тис. грн)	Очікувана виручка (тис. грн)
1-й рік (2026)	5500	0
2-й рік (2027)	800	1500
3-й рік (2028)	400	2500
4-й рік (2029)	0	3000
5-й рік (2030)	0	3000

Обґрунтувати доцільність вкладень, розрахувавши інтегральний економічний ефект (NPV).

Задача 2.

Агенція «Консалт-Груп» надає послуги з аудиту. Максимальна потужність агенції становить 400 замовлень на місяць. Аналіз ринку показав, що при вартості послуги у 2200 грн замовники готові викупити лише 80 пакетів послуг. Проте кожне зниження ціни на 200 грн стимулює попит на додаткові 40 замовлень щомісяця.

Вихідні дані:

- ❖ Постійні витрати (оренда, адміністрування): 65 000 грн/міс.
- ❖ Змінні витрати (оплата фахівців): 950 грн за кожне виконане замовлення.
- ❖ За умови, що ціна повинна бути однаковою для всіх клієнтів.

Знайти таку комбінацію «ціна — обсяг», яка забезпечить фірмі максимальний чистий прибуток.

Задача 3.

Виробниче підприємство планує випуск нової продукції обсягом 6500 одиниць на рік. На вибір пропонуються чотири варіанти технологічного оснащення з різною структурою витрат.

Вихідні дані:

Показник	Технологія №1	Технологія №2	Технологія №3	Технологія №4
Ціна одиниці продукції, грн	210	240	220	250
Змінні витрати на 1 од., грн	110	145	95	160
Річні постійні витрати, тис. грн	220	280	310	190

Визначити найбільш економічно вигідну технологію для заданого обсягу виробництва.

Задача 4.

Потрібно визначити, через який час інвестор зможе повністю повернути вкладений капітал. Початкові інвестиції (I) складають 150 тис. грн.

Вихідні дані:

Рік функціонування	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
Норма доходності (k)	0,45	0,40	0,35	0,30	0,25	0,20
Грошовий потік (FV), тис. грн	40	65	80	110	130	160

Розрахувати простий або дисконтований термін окупності проєкту.

Задача 5.

Керівництву пропонують два варіанти інвестування. Початковий капітал для обох варіантів однаковий — 200 тис. грн. Проєкт «А» має підтверджений термін окупності 4,2 роки. Дані щодо проєкту «Б» наведені нижче.

Вихідні дані (Проєкт «Б»):

Рік функціонування	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
Норма доходності (k)	0,50	0,45	0,35	0,30	0,25	0,25
Грошовий потік (FV), тис. грн	85	95	120	140	180	200

На основі розрахунку терміну окупності проєкту «Б» порівняти його з проєктом «А» та обрати кращий варіант.

Розділ 8. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ

8.1. Механізм адаптації системи контролінгу до організаційної структури

Сучасні умови ринкової економіки вимагають від підприємств впровадження нових підходів до управління, орієнтуючись на критерії ефективності й гнучкість управлінських рішень. Контролінг як інструмент сучасного управління здійснює перехід підприємств на якісно новий рівень функціонування. Його ключове завдання полягає в координації, інтеграції та направленні діяльності всіх підрозділів та служб підприємства задля досягнення стратегічних цілей.

Головною метою роботи служби контролінгу є забезпечення ефективної системи управління через інформаційно-аналітичне супроводження процесу ухвалення управлінських рішень, які спрямовані на досягнення основних цілей підприємства. Це досягається завдяки використанню спеціалізованих методів: фінансового обліку, аналізу, оцінки співвідношення витрат і доходів, контролю за управлінською системою, а також ідентифікації та аналізу причин розбіжностей між фактичними показниками та запланованими.

Служба контролінгу діє у тісній співпраці з бухгалтерією, фінансовим і планово-економічним відділами, належачи до фінансово-економічного блоку підприємства. Об'єктом її діяльності є все підприємство в комплексі: його система управління, виробничі процеси та маркетингова діяльність.

Система контролінгу та її інструменти допомагають оперативно виявляти негативні відхилення у виробничій діяльності, що дає змогу своєчасно впроваджувати заходи для їх усунення. Це, своєю чергою, підводить процеси контролю та управління на якісно новий рівень, підвищуючи особисту відповідальність кожного співробітника. Акцент на розширення ролі самоконтролю і самоврядування трансформує взаємини між працівниками підприємства, сприяючи формуванню кращого взаєморозуміння та співпраці в колективі.

Важливо зазначити, що служба контролінгу відіграє ключову роль у підтримці й розвитку інноваційних процесів на підприємствах. Практика країн із розвинутою економікою демонструє, що процеси створення та впровадження нових продуктів, техніки й технологій ефективно координуються службами контролінгу саме інноваційних організацій.

Контролінг виступає своєрідним механізмом саморегулювання підприємства, забезпечуючи ефективний зворотний зв'язок у системі управління. Його спеціалізовані служби орієнтовані на досягнення стратегічних

і тактичних цілей, спрямованих як на збереження стабільності, так і на забезпечення подальшого розвитку компанії.

Діяльність служб контролінгу охоплює різні аспекти функціонування підприємства (рис. 8.1).

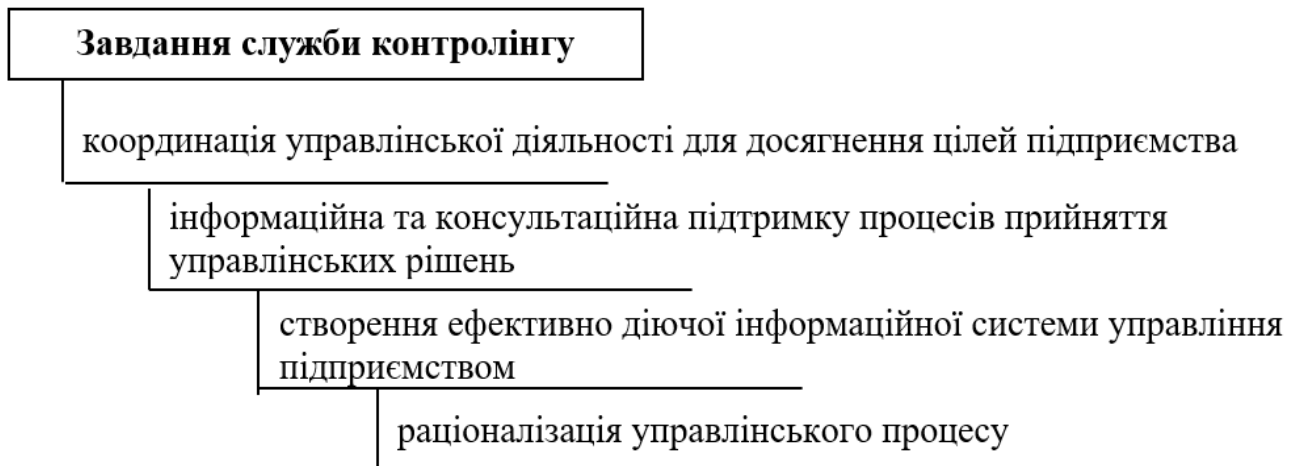


Рис. 8.1 Завдання служби контролінгу

Впровадження системи контролінгу відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління підприємством, що зумовлено низкою важливих чинників. Зокрема, це викликано зростанням масштабів виробництва, змінами в економіці країни, а також непередбачуваністю та нестабільністю зовнішнього середовища. Керівникам підприємств необхідно ухвалювати рішення, ґрунтуючись на великому обсязі інформації, яку часто складно повністю й своєчасно опрацювати та правильно інтерпретувати. На допомогу приходить служба контролінгу, яка забезпечує керівництво необхідним аналітичним матеріалом, безпосередньо пов'язаним із конкретною проблемою, що потребує вирішення.

Ефективно організована робота служби контролінгу є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вона дозволяє комплексно вирішувати ряд питань, включаючи забезпечення стабільності бізнесу та його фінансів, реалізацію антикризових заходів, активізацію внутрішніх резервів, швидке й результативне впровадження інноваційних рішень, а також досягнення місії та стратегічних цілей підприємства.

Створення служби контролінгу на підприємстві здійснюється в три етапи:

1. Етап підготовки. Він охоплює ретельне вивчення організаційної структури підприємства, аналіз наявної фінансово-економічної документації, а також звітності, яка стосується виробничих аспектів діяльності. Цей етап є фундаментом для подальшого ефективного функціонування системи контролінгу..

2. Після підготовчого етапу здійснюється **етап впровадження** системи контролінгу. На цьому етапі проводиться деталізована розробка та застосування механізмів контролінгу в усіх структурних підрозділах підприємства. Основними завданнями служби контролінгу є отримання необхідної інформації від підрозділів, її обробка, аналіз, генерування пропозицій і їхнє надання керівництву для ухвалення управлінських рішень. Впровадження цієї системи вимагає чіткої взаємодії між усіма її учасниками.

3. **Етап автоматизації.** Тут реалізується впровадження автоматичних інструментів для збору, обробки та аналізу даних на всіх етапах виробничого процесу. Максимальна автоматизація унеможливорює помилки, непорозуміння і зловживання, забезпечуючи точність і швидкість передачі інформації. Велика увага приділяється вдосконаленню діагностичних систем, а також інформаційно-аналітичній і методологічній підтримці інвестиційних та інноваційних проєктів.

Впровадження системи контролінгу на підприємстві – це складний і багатоетапний процес, що потребує трансформації традиційних систем управління, підвищення рівня організаційної культури та зміни поведінкових підходів працівників. Без зацікавленості керівництва у впровадженні цього інструменту зміни навряд чи відбудуться, а потенціал контролінгу для досягнення позитивних результатів залишиться нереалізованим.

Процес впровадження може сповільнюватися через дві основні групи причин: недоліки в існуючій моделі контролю та соціально-психологічні бар'єри. Для нейтралізації негативного впливу соціально-психологічних факторів важливо налагодити систематичне навчання, покращувати знання та підвищувати кваліфікацію працівників. Лише після цього варто впроваджувати нові методи управління. Крім того, деякі керівники можуть скептично ставитися до незнайомих їм способів контролю, що може стримувати зміни. У зв'язку з цим важливо залучити до процесу досвідчених співробітників, забезпечити їхню підтримку та створити ефективну систему стимулювання.

Автоматизація процесів збору та обробки даних також відіграє значну роль у розвитку служби контролінгу. Відділ автоматизації відповідає за комп'ютеризацію робочих місць, розробку та налагодження програмного забезпечення, а також ліквідацію технічних збоїв. Ці заходи сприяють підвищенню якості, точності та оперативності обробки інформації.

Сучасна система контролінгу охоплює управління ризиками, забезпечення ефективності систем менеджменту якості та аналіз великих обсягів даних. Така інформація є ключовою для прийняття рішень у процесі виконання стратегічних, тактичних і оперативних планів, а також для моніторингу змін основних показників ефективності. Відповідно, варто враховувати вимоги до обробки інформаційних потоків для забезпечення їхньої точності та своєчасності.

Інформаційне забезпечення повинно відповідати таким вимогам:

- бути достовірним з огляду на факти;
- відповідати заздалегідь розробленій та узгодженій формі подачі;
- гарантувати правдивість змісту;
- забезпечувати точність інформації;
- надходити вчасно.

Вимоги до процесів передачі інформації включають наступне :

- забезпечення справжності фактів, відображених у документах;
- достовірність джерел інформації;
- правильність і точність передачі даних;
- збереження оригінальних документів в архівах і базах даних;
- контроль за правами доступу до документів, що містять виробничу або комерційну таємницю;
- реєстрація усіх внесених змін у документах.

В умовах нестабільності як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємствам необхідно впроваджувати та постійно вдосконалювати систему контролінгу, паралельно з іншими управлінськими процесами та заходами щодо підвищення ефективності виробництва. Добре організована система контролінгу сприяє покращенню якості управління, стабільному функціонуванню підприємства, а також підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

Основна мета контролінгу полягає в орієнтації управлінського процесу на досягнення максимального прибутку за умов мінімізації ризику банкрутства, а також збереження ліквідності та платоспроможності підприємства. Дана система дає можливість не лише прогнозувати результати виробничої діяльності та оперативно коригувати дії компанії, але й своєчасно отримувати перевірену інформацію, необхідну для прийняття зважених управлінських рішень.

8.2. Організаційний механізм формування системи контролінгу

Організація системи контролінгу зазвичай розглядається як визначення її позиції в структурі управління підприємством. Вона повинна базуватися на системному підході та загальних принципах управління, які властиві підприємствам. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими економічними елементами, зокрема контролінгом, у межах складних систем, таких як підприємства, а також аналіз їх ролі та взаємодії в загальному процесі функціонування економічної системи.

Його застосування є виправданим із багатьох причин:

- процес організації системи контролінгу має високий рівень складності;

- особливий акцент ставиться на визначенні цілей впровадження контролінгу та шляхів їх досягнення;
- системний підхід забезпечує оптимальні умови для інтеграції знань та досягнень із різних наукових напрямів задля вирішення практичних завдань.

Вимоги до організації системи контролінгу на підприємстві:

1. Урахування внутрішніх і зовнішніх факторів.

Внутрішні чинники:

- розмір підприємства (кількість працівників, обсяги виробництва);
- асортимент продукції та послуг;
- ставлення керівництва до впровадження системи контролінгу;
- рівень професійної компетенції управлінського персоналу;
- загальний економічний стан підприємства.

Зовнішні чинники:

- ступінь конкуренції на ринку;
- економічна та політична ситуація в країні;
- податкова та фінансова політика держави.

2. Призначення системи контролінгу:

- забезпечення злагодженого функціонування усіх підрозділів і служб підприємства, їх постійної координації та взаємодії;
- гарантування ефективного виконання основних функцій менеджменту, таких як планування, організація, мотивація та контроль;
- стимулювання підвищення кваліфікації персоналу і якості їх роботи.

3. Забезпечення надійності та ефективності функціонування системи контролінгу.

4. Комплексність дії системи контролінгу:

- узгоджена діяльність усіх співробітників підприємства, які залучені до реалізації системи контролінгу;
- Охоплення всіх ключових напрямків і аспектів роботи в межах контролінгової системи.

Для ефективного виконання контролерами покладених на них завдань необхідно, щоб відділ контролінгу був інтегрований у структуру організації підприємства. Водночас у різних країнах підходи до структурної організації контролінгу можуть суттєво відрізнятися.

У Німеччині посада контролера вводиться на великих і середніх фірмах. Зі структури посада контролера зазвичай вводиться у великих і середніх компаніях. Частину функцій, таких як виробнича бухгалтерія, статистичний аналіз, планування та прогнозування, передають під його керівництво зі структури заводууправління. При цьому головний бухгалтер та керівники інших

функціональних відділів адміністративно йому не підпорядковуються. Однак контролер має вищий ранг і може надавати рекомендації щодо прийняття рішень у широкому спектрі питань. Основна роль контролера полягає в пошуку та розробці ідей, спрямованих на підвищення економічної ефективності діяльності концерну чи компанії.

Відповідно до німецької моделі розрізняють два основні варіанти організації контролінгу, які відрізняються за схемою підпорядкування відповідної служби.

У першому варіанті на рівні вищого керівництва здійснюється координація роботи відділів контролінгу, інформаційної служби та служби капіталу через створення інтегрованого відділу "Фінанси та контролінг". Цей відділ підзвітний одному з директорів компанії або члену правління.

Другий варіант передбачає, що служба контролінгу безпосередньо підпорядковується керівнику підприємства. Практика німецьких компаній показує, що на підприємствах із кількістю працівників до 100 осіб посада контролера зазвичай не створюється, а його функції виконує керівник одного з існуючих відділів.

У США контролер найчастіше виконує роль комерційного директора підприємства, заступника директора з економічних питань або головного економіста організації. У його підпорядкуванні перебувають відділи та підрозділи, що відповідають за зовнішній аудит, виробничий облік, організацію виробництва, страхування, а також, нерідко, інформаційно-обчислювальний центр.

Контролінг може бути запроваджений та ефективно працювати в рамках будь-якої організаційної структури управління. У процесі його впровадження поступово налагоджуються взаємодія з іншими службами та відділами, удосконалюється інформаційне співробітництво й чіткіше розподіляються функції. З часом служба контролінгу може значно розширити свій функціонал і збільшити штат. Це може передбачати призначення контролерів у кожен структурний підрозділ, відповідальних за моніторинг та аналіз відхилень фактичних показників діяльності (зокрема витрат) від запланованих значень.

Отже, чим менший розмір компанії, тим вищу позицію в її управлінській ієрархії займає функція контролінгу. У випадках, коли служба контролінгу вводиться до організаційної структури як окрема штатна одиниця, її працівники, як правило, підпорядковуються безпосередньо керівництву підприємства. Такий підхід є найбільш поширеним.

Функції контролінгу, загалом, можуть виконувати як спеціалізований відділ, так і окремі структурні підрозділи підприємства, які одночасно працюють над іншими завданнями (наприклад, бухгалтерський відділ, плановий відділ чи

навіть керівництво компанії). Проте в подібній організації роботи є ризик перевантаження керівника або інших працівників, що ускладнює ефективне виконання обов'язків, притаманних контролеру. Тому створення спеціалізованих відділів контролінгу є доцільним передусім на великих підприємствах, де необхідно обробляти значні обсяги інформації та проводити більш глибокий аналіз.

У виробничій практиці існує три основні підходи до організації служби контролінгу:

1. Інтеграція служби контролінгу з одним із підрозділів фінансово-економічної служби підприємства.
2. Виділення служби контролінгу як окремого відділу із прямим підпорядкуванням керівництву підприємства.
3. Створення повністю автономного відділу контролінгу.

При формуванні і організації служб контролінгу необхідно:

- уникати створення надмірно складної та громіздкої структури;
- обрати оптимальну модель організації та підпорядкування відповідно до специфіки підприємства;
- заохочувати самостійність і ініціативність працівників контролінгу;
- забезпечити пряме підпорядкування служби контролінгу головному керівнику підприємства;
- надати службі контролінгу доступ до необхідної економічної та іншої інформації від усіх підрозділів підприємства;
- гарантувати можливість швидкого доведення аналітичної інформації про діяльність підрозділів до відома вищого керівництва;
- встановити для служби контролінгу статус самостійного структурного підрозділу підприємства.

Принципи організації служби контролінгу визначаються особливостями існуючої організаційної структури управління підприємством, що може ґрунтуватися на лінійному, функціональному, штабному чи матричному підходах. У компаніях з централізованою владою, де ключові рішення зосереджені в руках керівника, найбільш ефективним є застосування лінійного принципу..

Цей підхід передбачає, що служба контролінгу має статус, який дорівнює статусу інших відділів організації. Контролеру надається повноваження безпосередньо надавати керівнику правління повну інформацію про поточний стан справ у компанії, а також висувати пропозиції щодо їхнього вдосконалення (див. рис. 8.2).

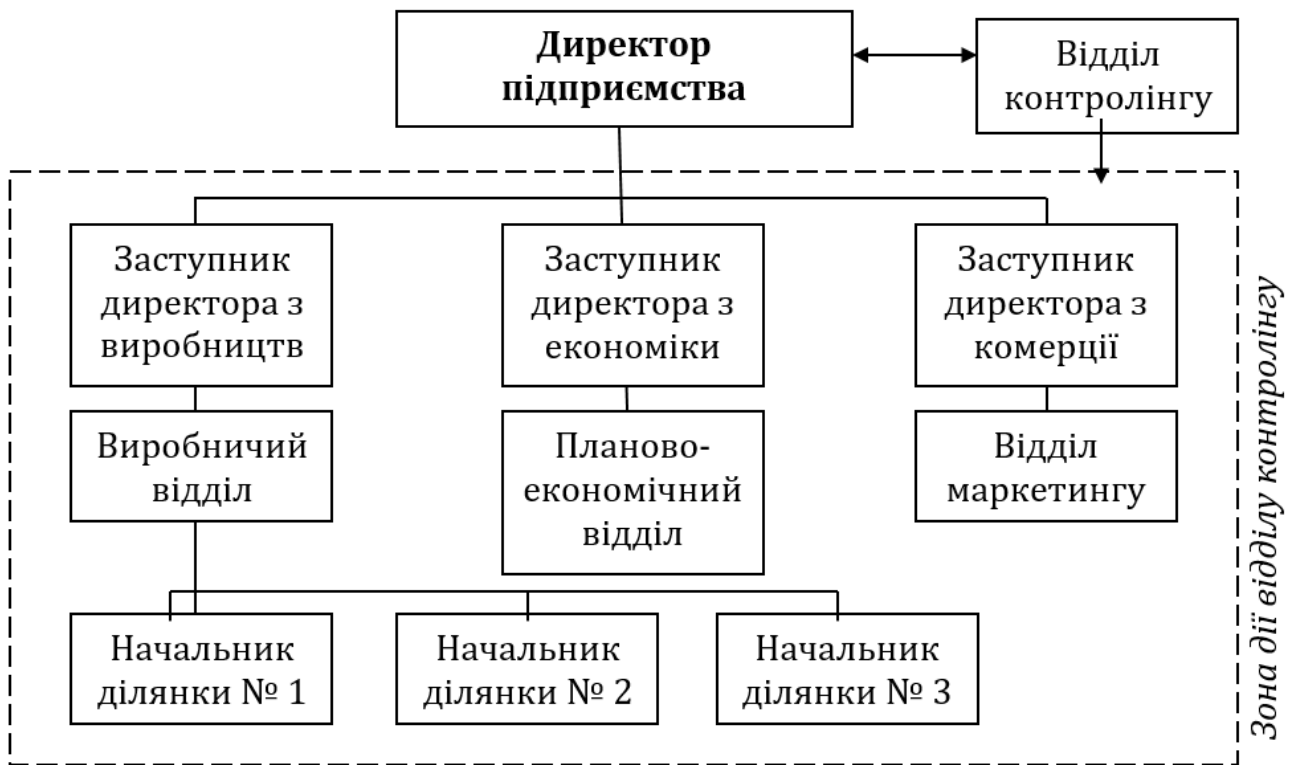


Рис. 8.2 Відділ контролінгу в лінійній структурі управління підприємством

Контролінгова служба в системах лінійної та функціональної структур управління може реалізовувати свою діяльність у вигляді окремого підрозділу, що функціонує під безпосереднім керівництвом адміністрації підприємства (рис. 8.3).

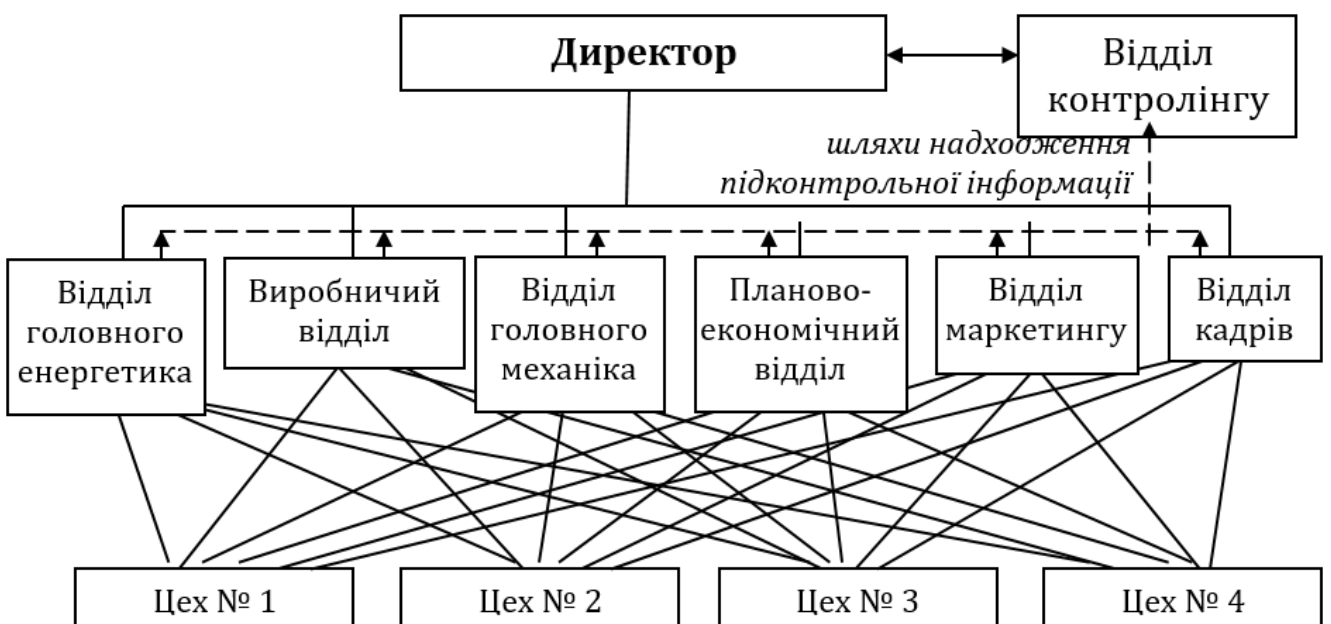


Рис. 8.3 Відділ контролінгу в функціональній структурі управління підприємством

У рамках лінійно-штабної та лінійно-функціональної структур управління (див. рис. 8.4–8.5), фахівці з контролінгу можуть бути інтегровані до складу штабів керівників окремих підрозділів, залишаючись при цьому підзвітними начальнику відділу контролінгу підприємства.

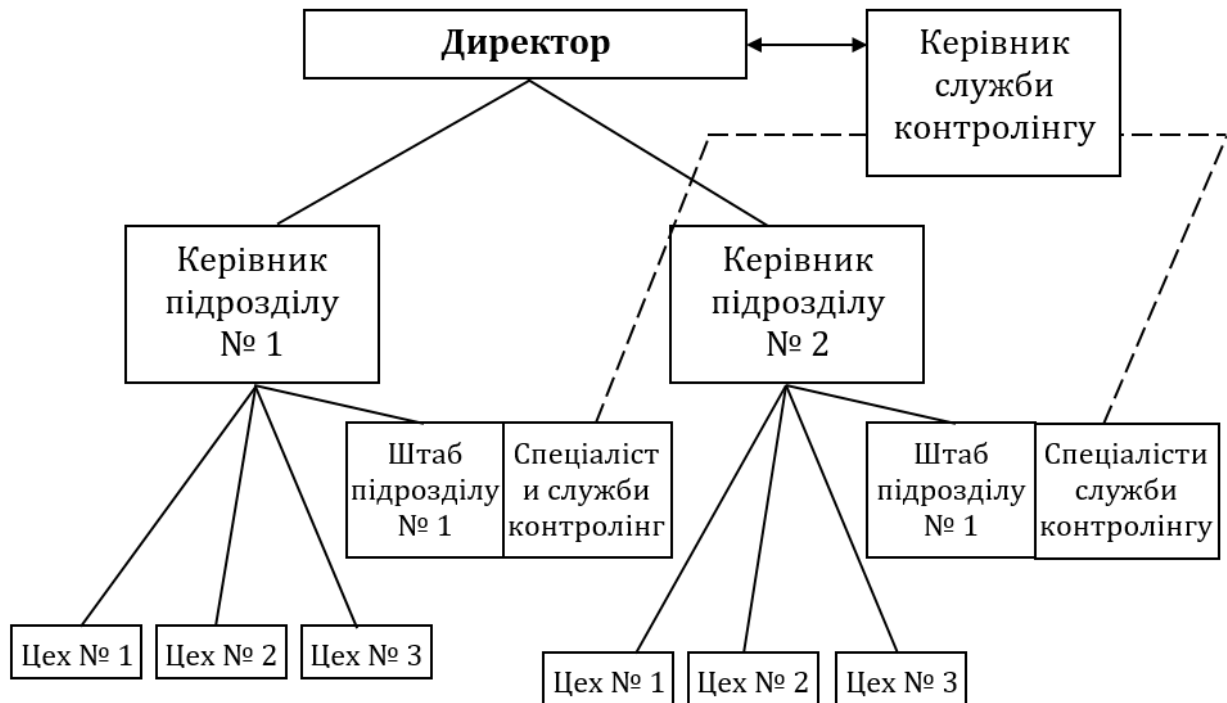


Рис. 8.4 Відділ контролінгу в лінійно-штабній структурі управління підприємством

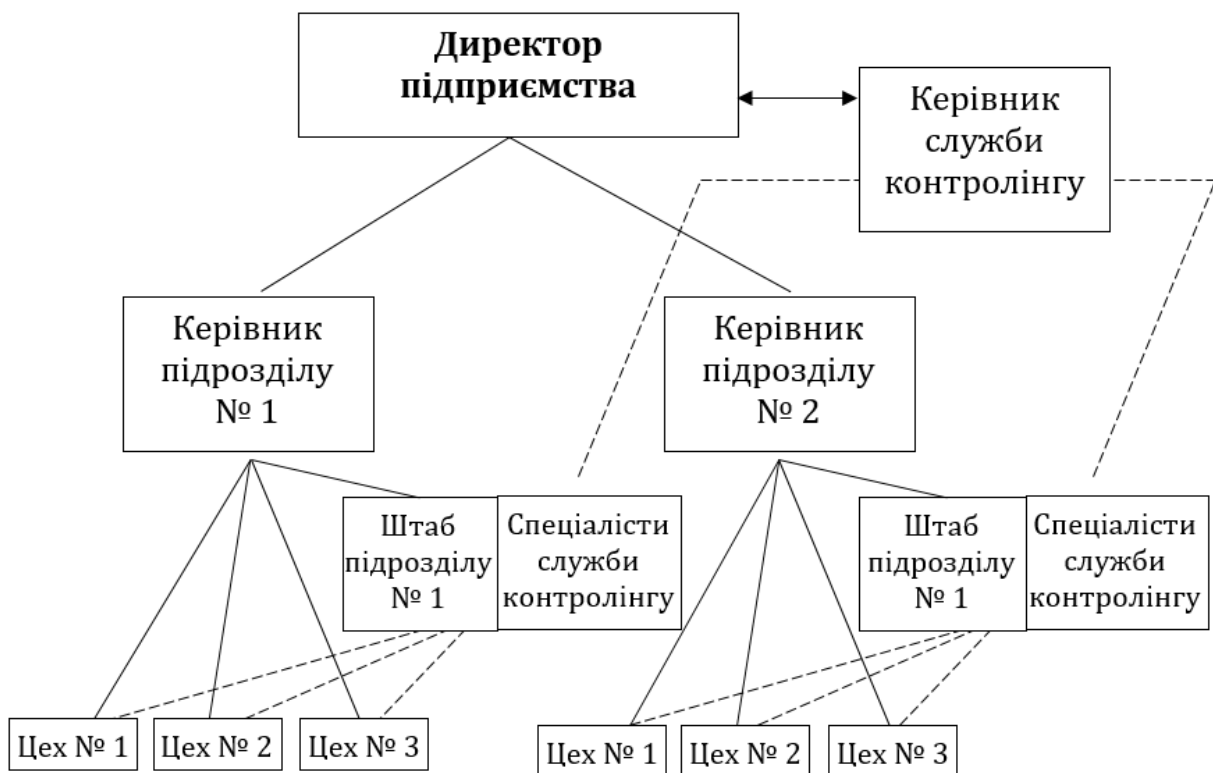


Рис. 8.5 Відділ контролінгу в лінійно-функціональній структурі управління підприємством

У даній системі кожен контролер окремого підрозділу підпорядковується головному контролеру, таким чином усі контролери об'єднуються у єдину службу контролінгу підприємства.

Матрична структура управління, характерна для підприємств, які займаються розробкою та впровадженням інноваційної продукції, передбачає створення спеціалізованих центрів під керівництвом лідерів окремих інноваційних проєктів (А, В, С...).

Керівники цих проєктів несуть повну відповідальність за результати своїх ініціатив. Вони самостійно формують команди, залучаючи виконавців із різних відділів підприємства (зокрема з відділу контролінгу), та займаються розробкою, освоєнням і запуском у виробництво нових видів продукції та послуг (рис. 8.6). Процес створення ефективної системи контролінгу в рамках незалежної служби передбачає кілька етапів.

На початковому етапі до складу служби оперативного контролінгу включають 3-4 фахівців. Вони відповідають за окремі напрямки роботи та забезпечують виконання необхідних функцій. У відділі контролінгу мають працювати висококваліфіковані професіонали, здатні впроваджувати сучасні технології та передові методи планування й управління. Для ефективного виконання своїх завдань їм слід надати достатні повноваження та забезпечити доступ до всіх даних економічного характеру.

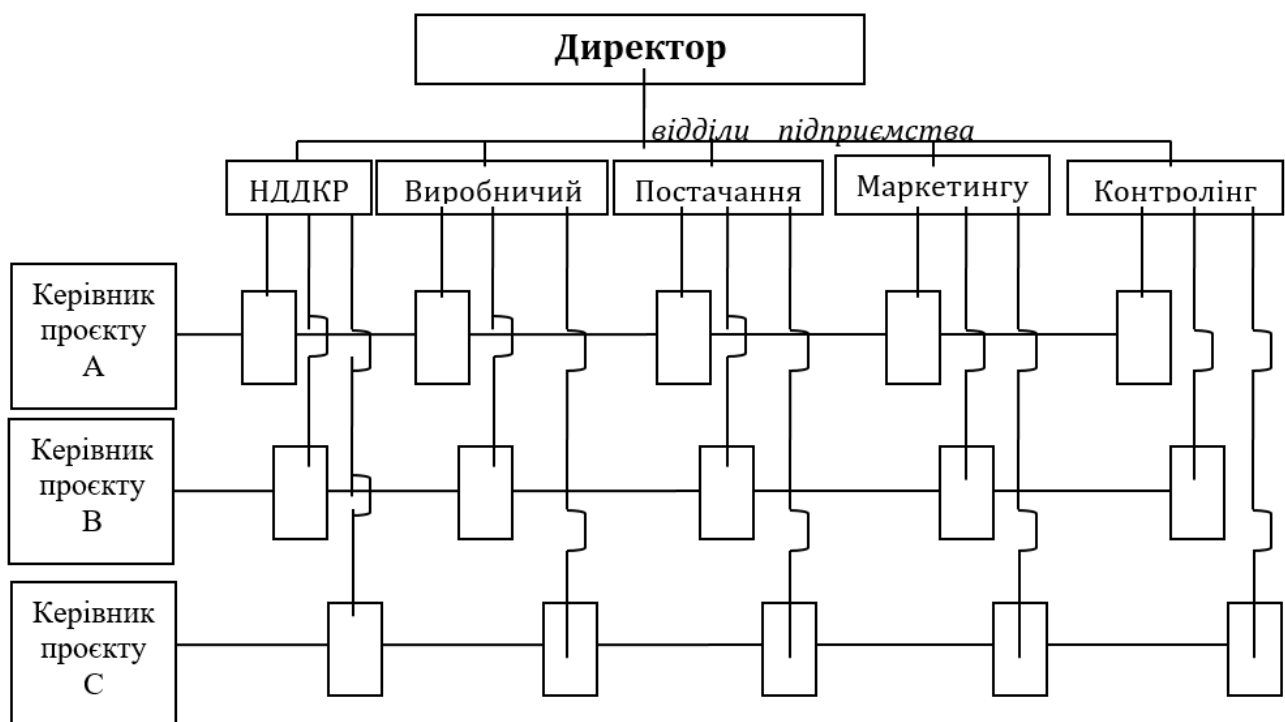


Рис. 8.6 Відділ контролінгу в матричній структурі управління підприємством

Початкова структура служби контролінгу та їх функціональні обов'язки продемонстровані на рисунку 8.7.

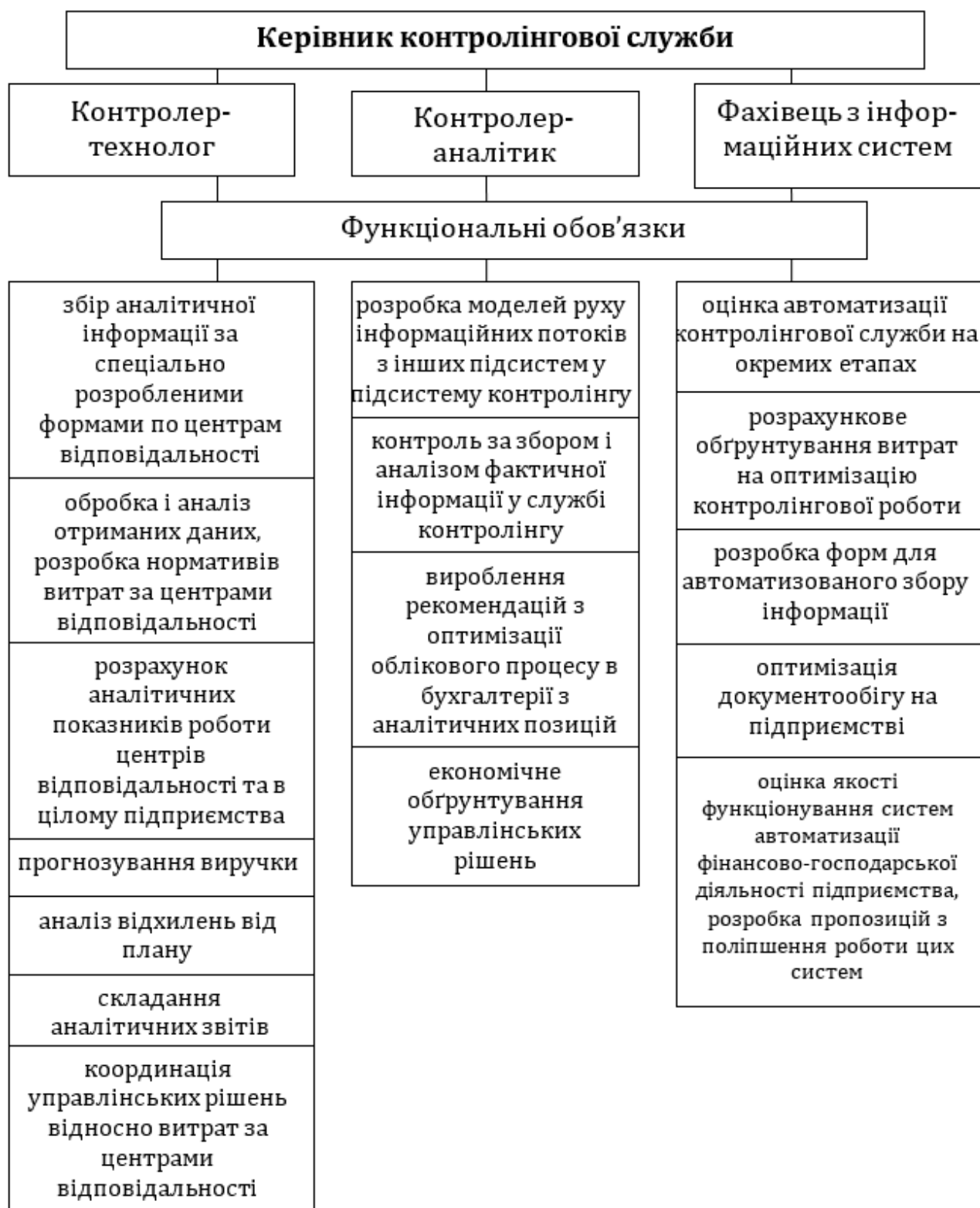


Рис. 8.7 Первинний структурний склад контролінгової служби

Керівник служби контролінгу є найбільш кваліфікованим спеціалістом із належним професійним досвідом у сфері, що відповідає профілю діяльності підприємства.

Контролер-технолог представляє собою висококваліфікованого фахівця,

компетентного в організації виробничих процесів, вирішенні операційних завдань і управлінні технологічними аспектами роботи всіх цехів, відділів та інших структурних підрозділів підприємства.

Контролер-аналітик – це спеціаліст, що володіє здатністю до глибокого аналітичного мислення, досконало обізнаний із теоретичними концепціями та практичними інструментами контролінгу, а також характеризується високим рівнем ерудованості.

Контролер-фахівець з інформаційних систем виступає професіоналом у галузі комп'ютерних технологій. Він володіє спеціальними знаннями в автоматизації процесів збору та обробки різномірної документації, а також у створенні візуалізованих інформаційних матеріалів для потреб управління, зокрема пропозицій служби контролінгу.

Керівник служби контролінгу несе відповідальність за:

1. Коректність застосування методологій та інструментарію, що забезпечують отримання надійної та об'єктивної інформації щодо ефективності функціонування підприємства і його структурних підрозділів.
2. Дотримання встановлених строків виконання процедур, визначених у нормативних документах.
3. Захист конфіденційної інформації від несанкціонованого поширення.
4. Невиконання посадових обов'язків у повному обсязі з урахуванням передбачених інструкцій і неналежне використання закріплених прав.

Перший етап впровадження підсистеми оперативного контролінгу розпочинається з аналізу цілей і пріоритетів розвитку підприємства, щоб завдання контролінгу гармонійно інтегрувалися у загальну стратегію організації.

Другий етап - здійснення розробки системи координації та моніторингу процесу досягнення запланованих результатів. Основна мета цього етапу – створити систему ключових показників, які можуть оперативно реагувати на будь-які зміни у діяльності підприємства та його структурних підрозділів (центрів відповідальності).

Третій етап зосереджений на визначенні відхилень між фактичними показниками і плановими. Завдання полягає у створенні внутрішньої звітності, що дозволяє локалізувати джерела цих відхилень, встановити причини їх виникнення та ідентифікувати відповідальних осіб.

Четвертий етап впровадження пов'язаний з організацією ефективної системи внутрішнього документообігу. Цей процес передбачає поетапне узгодження і передавання звітів від структурних підрозділів (центрів відповідальності) до єдиного контролінгового центру. Основна функція такого центру – аналіз впливу виявлених відхилень на загальний кінцевий результат підприємства. Використовуючи наявну інформаційну базу, здійснюється

постійний моніторинг таких відхилень, що дозволяє забезпечити керівництво даними про можливі позитивні чи негативні тенденції у розвитку виробничо-господарської діяльності.

Система контролінгу сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства загалом, оскільки забезпечує тісну взаємодію та взаємозалежність усіх структурних підрозділів.

Робота зі створення служби контролінгу на підприємстві може відбуватися у такій послідовності:

1) запрошення зовнішнього професійного консультанта на визначений період з метою проведення контролю за реалізацією інвестиційних та інноваційних проєктів.

2) введення штатної посади контролера-аналітика, який, на основі аналізу поточних показників діяльності підприємства, сприяє керівництву у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень.;

3) створення постійно діючої спеціалізованої служби контролінгу в межах управлінської структури підприємства.

Варто зазначити, що формування служби контролінгу та визначення її місця в організаційній структурі підприємства залежать від його типу, специфіки діяльності та фінансового стану.

Інформація, яку підготовлює служба контролінгу, насамперед спрямована на заступника директора з економіки та генерального директора. У зв'язку з цим доцільно підпорядкувати службу контролінгу безпосередньо заступнику генерального директора. Такий підхід дозволяє начальнику служби контролінгу отримати досить високий статус і зберегти незалежність від інших керівників фінансово-економічних підрозділів.

Варто також зауважити деякі поширені недоліки у роботі спеціалістів служби контролінгу, яких слід уникати на практиці:

- контролер обмежує свою діяльність виключно завданнями контролю й аналізу, не виступаючи в ролі радника для керівництва;
- у роботі контролер зосереджується лише на фінансових даних, нехтуючи іншою важливою інформацією, такою як швидкість виконання операцій, психологічний клімат чи рівень задоволеності персоналу;
- аналіз контролера орієнтований виключно на короткострокові оперативні завдання, при цьому стратегічне планування залишає поза увагою;
- контролер не забезпечує повноцінного збору необхідної інформації, а також не володіє навичками аргументації та переконання.

Контрольні питання

1. Яке ключове завдання контролінгу як інструменту сучасного управління?
2. Що є головною метою роботи служби контролінгу?
3. З якими відділами служба контролінгу співпрацює найтісніше, належачи до фінансово-економічного блоку?
4. На що спрямований акцент у взаєминах між працівниками при впровадженні контролінгу?
5. Який етап створення служби контролінгу передбачає ретельне вивчення оргструктури та фінансово-економічної документації?
6. Яка головна перевага етапу автоматизації в системі контролінгу?
7. Через які дві основні групи причин процес впровадження контролінгу може сповільнюватися?
8. Яка вимога до інформаційного забезпечення означає надходження даних у чітко встановлені терміни?
9. Що передбачає системний підхід до організації контролінгу?
10. Який зовнішній чинник впливає на організацію системи контролінгу?
11. Відповідно до німецької моделі, яка основна роль контролера?
12. Хто в американській моделі найчастіше виконує функції контролера?
13. Який фахівець служби контролінгу відповідає за управління технологічними аспектами роботи цехів та відділів?
14. За що несе персональну відповідальність керівник служби контролінгу?
15. Яка рекомендована послідовність дій при створенні служби контролінгу?

Практичні завдання

Тести

1. Яке ключове завдання контролінгу згідно з сучасними підходами до управління?

- а) Повна заміна функцій бухгалтерського обліку.
- б) Координація та інтеграція діяльності всіх підрозділів для досягнення стратегічних цілей.
- в) Здійснення зовнішнього аудиту фінансової звітності.
- г) Виключно контроль за дотриманням трудової дисципліни.

2. На якому етапі створення служби контролінгу проводиться аналіз організаційної структури та наявної документації?

- а) Етап підготовки.
- б) Етап впровадження.
- в) Етап автоматизації.
- г) Етап ліквідації.

3. Що є головною метою етапу автоматизації в системі контролінгу?

- а) Збільшення кількості паперових звітів.
- б) Унеможливлення помилок і забезпечення швидкості передачі інформації.
- в) Повне звільнення всього адміністративного персоналу.
- г) Формування іміджу компанії на міжнародному ринку.

4. Які основні бар'єри можуть сповільнювати впровадження контролінгу?

- а) Недоліки моделі контролю та соціально-психологічні чинники (опір змінам).
- б) Відсутність офісного приміщення та канцтоварів.
- в) Надто висока кваліфікація працівників бухгалтерії.
- г) Стабільність зовнішнього середовища.

5. Яка вимога до інформації в контролінгу передбачає її правдивість та відповідність фактам?

- а) Своєчасність.
- б) Достовірність.
- в) Короткість.
- г) Конфіденційність.

6. У чому полягає суть системного підходу до організації контролінгу?

- а) У зосередженні лише на одному відділі підприємства.
- б) У врахуванні взаємозв'язків між усіма елементами підприємства як складної системи.
- в) У використанні виключно математичних методів розрахунку прибутку.
- г) У відмові від будь-яких зовнішніх контактів.

7. В якій країні контролер найчастіше займає позицію, аналогічну комерційному директору або заступнику з економіки?

- а) Німеччина.
- б) Японія.
- в) США.
- г) Франція.

8. Яка структура управління найкраще підходить для контролінгу інноваційних проєктів?

- а) Лінійна.
- б) Функціональна.
- в) Матрична.
- г) Патріархальна.

9. Хто у складі служби контролінгу відповідає за управління технологічними аспектами роботи підрозділів?

- а) Контролер-аналітик.
- б) Контролер-технолог.
- в) Контролер-програміст.

г) Головний бухгалтер.

10. За що несе відповідальність керівник служби контролінгу?

- а) За обсяги виробництва продукції в цехах.
- б) За коректність застосування методологій та захист конфіденційних даних.
- в) За вибір постачальників сировини.
- г) За маркетингову стратегію конкурентів.

11. На якому етапі впровадження оперативного контролінгу розробляється система внутрішньої звітності?

- а) Перший етап (аналіз цілей).
- б) Другий етап (координація).
- в) Третій етап (визначення відхилень).
- г) Четвертий етап (документообіг).

12. Яка послідовність створення служби контролінгу є найбільш логічною?

- а) Автоматизація -> Створення відділу -> Запрошення консультанта.
- б) Запрошення консультанта -> Посада контролера-аналітика -> Спеціалізована служба.
- в) Звільнення фінансового директора -> Створення відділу.
- г) Створення відділу -> Визначення його функцій через рік.

13. Кому найдоцільніше підпорядкувати службу контролінгу для забезпечення її незалежності?

- а) Керівнику відділу маркетингу.
- б) Заступнику генерального директора з економіки (або самому директору).
- в) Начальнику охорони.
- г) Старшому комірнику.

14. Якого поширеного недоліку в роботі контролера слід уникати?

- а) Надання керівництву занадто детальних порад.
- б) Обмеження діяльності лише функціями контролю без ролі радника.
- в) Вивчення психологічного клімату в колективі.
- г) Використання сучасного програмного забезпечення.

15. Що є основним об'єктом діяльності служби контролінгу?

- а) Тільки фінансова звітність минулих періодів.
- б) Все підприємство в комплексі: управління, виробництво, маркетинг.
- в) Виключно перевірка відвідуваності працівників.
- г) Юридичний супровід договорів.

Розділ 9. КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

9.1. Класифікація управлінських рішень

Одним із ключових завдань менеджера-керівника є прийняття вчасних та ефективних управлінських рішень. Саме тому першочерговою функцією працівників системи контролінгу є оперативне, об'єктивне і, наскільки можливо, максимально повне інформаційне забезпечення цього процесу. Крім того, важливим аспектом їхньої діяльності є розробка та аналіз альтернативних варіантів управлінських дій.

Управлінське рішення являє собою зафіксовану управлінську дію, мета якої полягає у спрямуванні трудового колективу на досягнення цілей організації.

З метою кращого забезпечення керівника необхідною інформацією, у межах системи контролінгу пропонується здійснювати класифікацію потенційних рішень за певними ознаками (див. рис. 9.1):



Рис. 9.1 Класифікація управлінських рішень у контролінгу

1. За складністю необхідної інформації для прийняття рішення виділяють наступні категорії:

Запрограмовані рішення – це такі рішення, які ухвалюються в заздалегідь передбачених і типових ситуаціях. Їх виникнення прогнозується, а вирішення ґрунтується на визначених правилах, процедурах, традиціях або звичках. У цьому випадку система контролінгу спрямована на стандартизацію та уніфікацію вхідної інформації, а також на використання критеріїв, що є важливими для прийняття таких рішень. Для цього створюється алгоритм типового збору необхідних даних.

Незапрограмовані рішення – такі рішення ухвалюються у виняткових, слабо структурованих ситуаціях для вирішення нових або нестандартних завдань. Через відсутність готового алгоритму система контролінгу набуває дослідницького та творчого характеру, орієнтуючись на специфіку поставлених завдань.

2. За ступенем стандартизації розрізняють:

Прості рішення приймаються швидко й без потреби в значному обсязі вхідної інформації.

Складні рішення вимагають детального аналізу та опрацювання великої кількості даних перед ухваленням.

3. За ступенем визначеності результатів виконання кожного з можливих варіантів рішень розрізняють:

Рішення в умовах визначеності — коли керівник має повну і точну інформацію про всі можливі варіанти дій та може передбачити результати, які виникнуть після реалізації кожного з них.

Рішення в умовах ризику — коли керівник обізнаний щодо можливих варіантів дій та здатен оцінити ймовірність як позитивних, так і негативних результатів.

Рішення в умовах невизначеності — коли керівник не володіє достатньою інформацією про варіанти дій і не має можливості оцінити ймовірність досягнення бажаних результатів.

Отже, процес збору інформації у системі контролінгу розпочинається зі здійснення класифікації управлінських рішень. Від того, до якої категорії належить конкретне рішення, залежить обраний підхід до збору даних, проведення аналізу і ухвалення остаточного висновку.

9.2. Специфіка підходів до обґрунтування управлінських альтернатив

Через складність і різноманітність процесів прийняття управлінських рішень існує широкий спектр підходів до їх аналізу, дослідження та інформаційного забезпечення. Залежно від обраного підходу змінюється і роль контролінгу як системи підтримки управлінського процесу.

Усі наявні підходи до вивчення процесу прийняття управлінських рішень можна умовно розмістити на шкалі між двома крайнощами (рис. 9.2).

З одного боку, це абсолютна раціональність, що базується на використанні математичних моделей, формул і кількісних показників. З іншого боку — абсолютна ірраціональність, котра акцентує увагу на соціальних і психологічних аспектах.

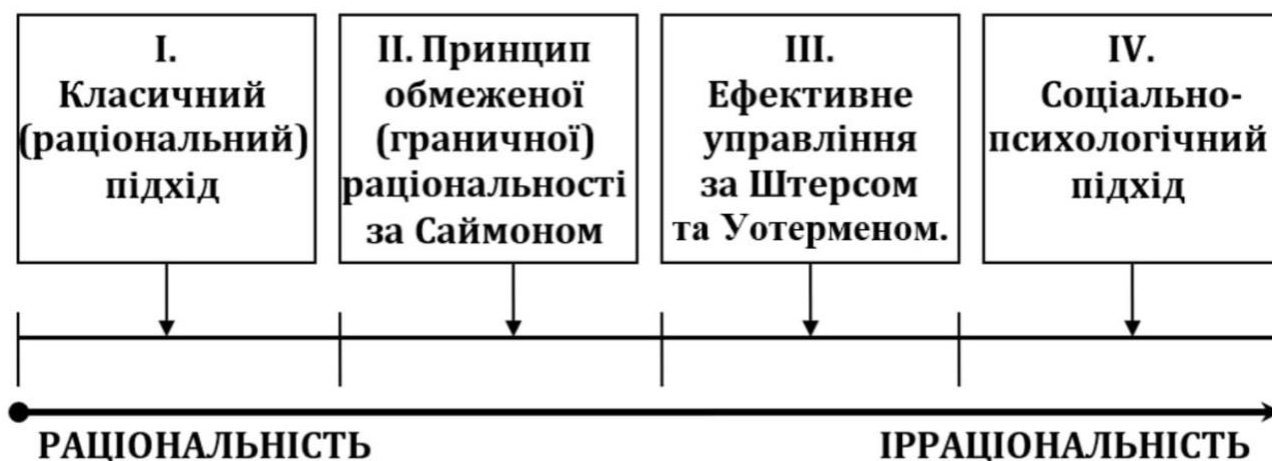


Рис. 9.2 Класифікація підходів до прийняття управлінських рішень за ступенем раціональності

I. Класичний (раціональний) підхід.

Процес ухвалення рішень у межах класичного підходу складається з етапів, які детально зображені на рисунку 9.3

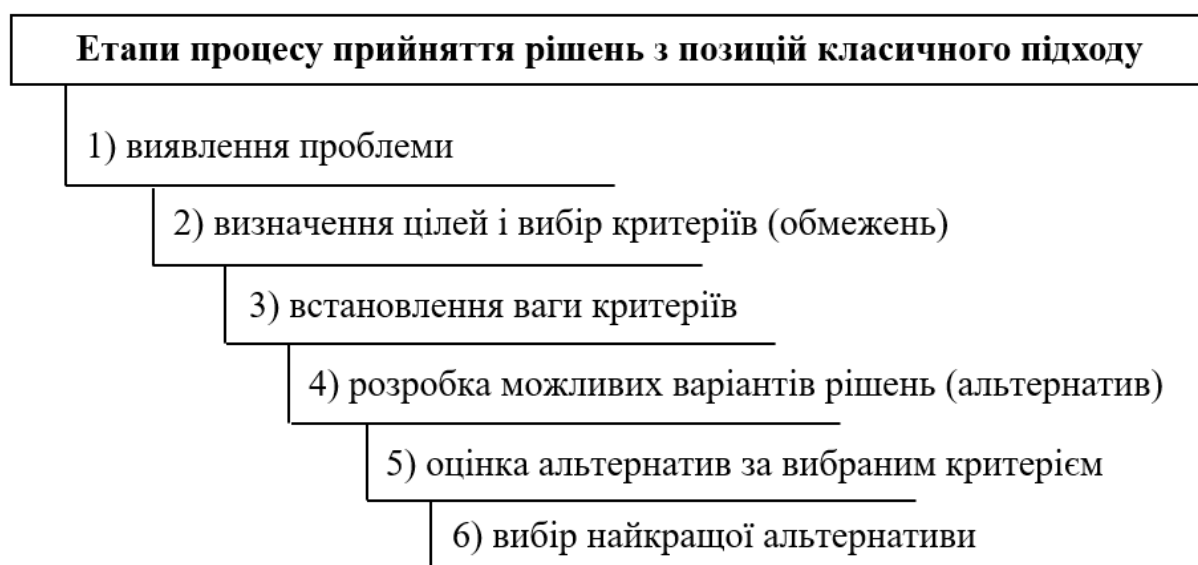


Рис. 9.3 Етапи процесу прийняття рішень з позицій класичного підходу

Згідно з класичним підходом, процес прийняття рішень базується на раціональності та спрямований на досягнення заздалегідь визначеної мети. Наявність чіткої системи критеріїв дозволяє зробити вибір між альтернативами однозначним і забезпечити оптимальність рішення. При цьому враховуються всі можливі варіанти дій та їх ймовірність. У результаті визначається найефективніше рішення.

У такому підході контролінг відіграє ключову роль, забезпечуючи максимально повну та точну інформацію в обсязі, достатньому для проведення розрахунків і вибору оптимального варіанту дій.

II. Принцип обмеженої (граничної) раціональності за Саймоном.

Другий підхід – принцип обмеженої раціональності, запропонований Гербертом Александером Саймоном у середині XX століття. У своїх дослідженнях, спрямованих на зближення теорії управління з практикою, Саймон розробив концепцію «обмеженої раціональності». Вона базується на усвідомленні, що прагнення до досягнення найкращого результату обмежується недостатністю інформації, доступної для прийняття рішень у реальних умовах. У такому випадку принцип раціональності замінюється на принцип задовільності, що передбачає пошук не ідеального, а прийняттого варіанта..

Процес прийняття рішень відповідно до принципу обмеженої (граничної) раціональності включає виконання наступних етапів:

- 1) виявлення проблеми;
- 2) визначення цілей і розробка набору критеріїв для мінімально прийняттого варіанту;
- 3) пошук можливих альтернатив;
- 4) вибір варіанта, який забезпечує прийнятний результат.

Інформація про сутність проблеми та можливі шляхи її вирішення лишається недостатньо зрозумілою. Отримати більш детальні та точні дані у багатьох випадках неможливо, наприклад, через обмеження ресурсів або нестачу часу. Значна частина наявних даних може бути нерелевантною, що створює потребу у використанні спрощених моделей для аналізу й ухвалення рішень.

Окрім того, доступна інформація часто має спотворений характер, що обмежує здатність прийняти оптимальне рішення. У таких умовах менеджер зосереджується не на досягненні максимально можливого результату, а на отриманні задовільного варіанту рішення. Йому необов'язково знати всі альтернативи – достатньо мати хоча б одну прийнятну опцію для реалізації.

Відповідно до такого підходу, основна функція контролінгу полягає у раціоналізації процесу управління. Відмінною рисою принципу обмеженої раціональності у порівнянні з класичним підходом є акцент не стільки на повній оптимізації, скільки на визначенні меж, що окреслюють допустимі варіанти дій.

III. Ефективне управління за Штерсом та Уотерменом.

Основні принципи ефективного управління, запропоновані Штерсом і Уотерменом, авторами популярної теорії ситуаційного управління 7-S, базуються на ідеї, що надмірна раціональність може стримувати розвиток інновацій. Вона нерідко акцентує увагу виключно на фінансових аспектах і при цьому недооцінює значущість інших, нематеріальних цілей організації. Саме

тому керівникові важливо демонструвати гнучкість, проводити експерименти й впроваджувати менш формалізовані системи управління.

У межах цього підходу контролінг орієнтований переважно на моделі ухвалення рішень за умов невизначеності. У результаті особливого значення набувають процеси моніторингу й попереднього контролю, тоді як завдання оптимізації відходять на другий план.

IV. Соціально-психологічний підхід.

Основою цього підходу є вплив людської свідомості та суспільних відносин на процес прийняття рішень. Соціологи розглядають цей процес як форму групової взаємодії. У межах підходу виділяються три ключові теорії, які описують способи ухвалення управлінських рішень:

1) Теорія політичної взаємодії розглядає прийняття рішень через призму балансу сил і інтересів різних груп як у межах підприємства, так і у зовнішньому середовищі. Важливим аспектом теорії є підтримка принципу соціальної рівності всіх працівників незалежно від їхніх посад, що відображається в ідеї соціального партнерства. За цією теорією, основна функція контролінгу полягає в забезпеченні поступального руху підприємства до досягнення стратегічних цілей.

2) Теорія колективного навчання акцентує увагу на динамічності змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства, які супроводжуються високою невизначеністю та недостатністю інформації. Це створює необхідність постійного професійного зростання, систематичного навчання як управлінського складу, так і працівників організації в цілому, зокрема фахівців контролінгового відділу.

3) Теорія корпоративної культури ґрунтується на тому, що процес прийняття управлінських рішень відображає колективну поведінку співробітників як єдиного організму. Завдяки цьому виникає ефект синергії, що базується на взаємодопомозі, взаємній підтримці та спільній зацікавленості усіх працівників у досягненні цілей організації. Таке залучення сприяє об'єднанню колективу в згуртовану команду однодумців.

9.3. Консалтинг як система підтримки прийняття управлінських рішень

У країнах із ринковою економікою залучення професійних консультантів вважається престижним показником високого рівня ділової культури компанії. Це свідчить про здатність фірми ефективно використовувати інтелектуальний капітал, запропонований ринком, у сфері управління. Ігнорування участі

фахівців-консультантів під час ухвалення важливих рішень часто сприймається так само, як і відсутність архітектора при розробці будівельного проекту.

Консалтинг (від англ. consult – радити, враховувати інтереси, давати поради та довідки і як похідна від цього слова consulting – консультування) – це професійна діяльність, яка передбачає надання кваліфікованих, незалежних і ефективних консультацій, часто на платній основі, з питань економічної та технічної допомоги організаціям, фірмам і підприємцям. Основною метою є пошук шляхів для оптимального використання ресурсів та підвищення ефективності діяльності підприємств.

Існують два типи консультантів:

Зовнішні – це незалежні консультаційні фірми чи окремі консультанти, які надають послуги клієнтам за договорами.

Внутрішні – це економісти та менеджери, які працюють в штаті організації. Такі групи займаються аналітикою або виступають як частина контролінгу в адміністративних відділах організації.

У міжнародній практиці траплялися випадки, коли подібну групу очолював один із провідних менеджерів компанії. Наприклад, під час реалізації масштабного проекту в компанії General Electric було організовано відділ внутрішнього консалтингу, до складу якого входило близько 500 спеціалістів під керівництвом віце-президента компанії.

Як внутрішній, так і зовнішній контролінг у своїй роботі використовують здебільшого ідентичні підходи, методи й технології.

До основних видів консалтингових послуг відносять:

1. Консультантів із **загального керування**, які допомагають у вирішенні стратегічних питань, пов'язаних із існуванням підприємства та його перспективами розвитку.

2. Консультанти з **адміністративного керування**, які займаються питаннями реєстрації компаній, організації роботи офісу, обробки даних та впровадження систем адміністративного контролю.

3. Консультанти з **фінансового керування**, що сприяють у пошуку джерел фінансування, підвищенні фінансової ефективності діяльності компанії та покращенні її фінансового стану.

4. Консультанти з **управління персоналом** займаються розробкою стратегій у сфері підбору кадрів, оцінки якості людських ресурсів, організації систем оплати праці, професійного розвитку співробітників, управління персоналом, забезпечення охорони праці та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

5. **Маркетингові** консультанти проводять комплексні дослідження ринку й надають рекомендації щодо збуту продукції, ціноутворення, рекламних заходів, упровадження нових товарів і послуг.

6. Діяльність консультантів з **організації виробництва** спрямована на вирішення економічних, управлінських та інженерно-технічних завдань, які виникають у процесі виробничо-господарської діяльності підприємств.

7. Консультанти з **інформаційних технологій** забезпечують розробку та впровадження систем автоматизованого проектування й управління. До їхніх завдань також належать створення інформаційно-пошукових систем, технічна реалізація систем контролінгу та розробка інформаційно-аналітичних платформ для різних напрямів діяльності підприємства.

8. **Спеціалізовані** консалтингові послуги охоплюють види діяльності, які не входять до жодної з наведених груп. Вони відзначаються специфічними методами і предметом дослідження, а також характером застосовуваних знань. До цієї категорії належать, наприклад, інженерний та юридичний консалтинг.

У контексті ухвалення складних управлінських рішень консалтинг відіграє роль важливого інструменту, що доповнює функціонування служби контролінгу.

Внутрішні консалтингові групи, порівняно з зовнішніми, демонструють ряд вагомих переваг, які стосуються організаційних, економічних і функціональних аспектів їх діяльності:

- налагоджені внутрішньоорганізаційні зв'язки;
- комплексне знання потреб та проблем організації;
- економічна ефективність;
- оперативність реагування;
- вища відповідальність і довгострокова співпраця;
- краща інформованість і конфіденційність.

До недоліків роботи внутрішніх консалтингових груп можна віднести такі аспекти:

- ❖ високу залежність від керівництва, що може знижувати об'єктивність ухвалених рішень;
- ❖ недостатній рівень авторитету, через що їм здебільшого доручають вирішення менш значущих або другорядних питань.

Консалтингові послуги зазвичай реалізуються у форматі проектів, а не разових усних консультацій. Ці проекти передбачають наступні етапи:

- 1) аналіз проблем і визначення можливостей організації;
- 2) розроблення рекомендацій і варіантів рішень;
- 3) реалізація запропонованих рішень.

Виділяють три основні методи надання консалтингових послуг: **експертний, процесний та навчальний.**

Експертний метод передбачає, що консультант самостійно проводить діагностику, розробляє рішення та надає рекомендації щодо їх впровадження. У такому випадку роль клієнта, тобто підприємства, переважно зводиться до забезпечення доступу до необхідної інформації та подальшої оцінки отриманих результатів.

Процесний метод консультування, навпаки, базується на активній співпраці між консультантом і клієнтом на всіх етапах проєкту. Консультанти спонукають клієнта висловлювати свої ідеї, ділитися розумінням ситуації, висувати пропозиції, разом аналізувати проблеми та шукати відповідні рішення.

Навчальний підхід до консультування передбачає не лише збір і обробку ідей чи варіантів рішень з боку консультанта, а й активне навчання клієнта. Консультант надає необхідну теоретичну та практичну інформацію у форматі лекцій, тренінгів, семінарів тощо, сприяючи формуванню в клієнта власних рішень та ідей.

У багатьох консалтингових проєктах можуть комбінуватися ці три методи, що дозволяє адаптувати підхід залежно від конкретних потреб клієнта. Таким чином, консалтинг є системою підтримки ухвалення ефективних управлінських рішень і виступає важливим інструментом інформаційно-аналітичного забезпечення процесів управління організацією.

Контрольні питання

1. Яка основна мета управлінського рішення згідно з наведеним текстом?
2. Поясніть принципову різницю між запрограмованими та незапрограмованими рішеннями з точки зору системи контролінгу?
3. За якими критеріями рішення поділяють на прості та складні?
4. Які три стани інформаційної визначеності виділяють при класифікації рішень за результатами їх виконання?
5. Як класифікація управлінського рішення впливає на подальший процес збору та аналізу даних у системі контролінгу?
6. Які дві "крайнощі" утворюють шкалу підходів до аналізу процесу прийняття управлінських рішень?
7. Яку роль відіграє контролінг у межах класичного (раціонального) підходу?
8. Чим принцип "задовільності" Г. Саймона відрізняється від принципу "оптимальності" класичної теорії?
9. Які основні чинники, згідно з теорією обмеженої раціональності, заважають менеджеру прийняти ідеальне рішення?
10. Чому автори теорії 7-S (Штерс та Уотермен) вважають надмірну раціональність шкідливою для інноваційного розвитку компанії?
11. Які три ключові теорії розглядають прийняття рішень як форму соціально-групової взаємодії?

12. Які головні переваги та недоліки мають внутрішні консалтингові групи порівняно із залученням зовнішніх фірм?
13. Чим відрізняються експертний, процесний та навчальний методи надання консалтингових послуг за рівнем залученості клієнта?

Практичні завдання

Тести

1. Яка головна мета управлінського рішення згідно з текстом?

- а) Збір максимально повного обсягу інформації.
- б) Спрямування трудового колективу на досягнення цілей організації.
- в) Створення алгоритмів для типових ситуацій.
- г) Оптимізація витрат на консалтингові послуги.

2. Які рішення ухвалюються в заздалегідь передбачених і типових ситуаціях?

- а) Незапрограмовані.
- б) Ірраціональні.
- в) Запрограмовані.
- г) Експериментальні.

3. Як називаються рішення, що вимагають опрацювання великої кількості даних перед ухваленням?

- а) Прості.
- б) Складні.
- в) Процесні.
- г) Ризикові.

4. Який підхід базується на використанні математичних моделей та формул?

- а) Соціально-психологічний.
- б) Принцип обмеженої раціональності.
- в) Класичний (раціональний).
- г) Теорія корпоративної культури.

5. Хто є автором концепції «обмеженої раціональності»?

- а) Штерс та Уотермен.
- б) Герберт Саймон.
- в) Джордж Рітцер.
- г) Макс Вебер.

6. На що орієнтований принцип «задовільності» у прийнятті рішень?

- а) На пошук ідеального варіанта.
- б) На вибір першого-ліпшого рішення.
- в) На пошук прийняттого, а не ідеального варіанта.
- г) На повну відмову від раціонального аналізу.

7. Яка теорія стверджує, що надмірна раціональність може стримувати інновації?

- а) Теорія колективного навчання.
- б) Теорія політичної взаємодії.
- в) Теорія ситуаційного управління 7-S.
- г) Теорія обмеженої раціональності.

8. Яка теорія розглядає прийняття рішень через призму балансу інтересів різних груп?

- а) Теорія колективного навчання.
- б) Теорія політичної взаємодії.
- в) Теорія корпоративної культури.
- г) Теорія адміністративного керування.

9. Що є характерною рисою теорії колективного навчання?

- а) Використання ефекту синергії.
- б) Акцент на фінансових показниках.
- в) Необхідність постійного професійного зростання через невизначеність.
- г) Створення жорстких посадових інструкцій.

10. Хто такі внутрішні консультанти?

- а) Спеціалісти незалежних аудиторських фірм.
- б) Державні службовці, що надають поради бізнесу.
- в) Економісти та менеджери, які працюють у штаті організації.
- г) Керівники підрозділів, які приймають рішення одноосібно.

11. Який вид консалтингу займається системами автоматизованого проєктування та управління?

- а) Маркетинговий.
- б) Адміністративний.
- в) Консалтинг з інформаційних технологій.
- г) Консалтинг з управління персоналом.

12. Яка з наведених характеристик є недоліком внутрішніх консалтингових груп?

- а) Висока вартість послуг.
- б) Низька оперативність реагування.
- в) Залежність від керівництва, що знижує об'єктивність.
- г) Відсутність знань про потреби організації.

13. Який метод консалтингу передбачає спільний пошук рішень консультантом і клієнтом?

- а) Експертний.
- б) Процесний.
- в) Навчальний.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Визначте місце контролінгу в сучасній архітектурі менеджменту організації.
2. У чому полягає специфіка контролінгу порівняно з традиційним аудитом та ревізією?
3. Розкрийте еволюцію концепцій контролінгу: від обліково-орієнтованої до координаційної.
4. Сформулюйте головну місію контролера на сучасному підприємстві.
5. Які сервісні функції виконує контролінг для топменеджменту?
6. Проаналізуйте взаємозв'язок між контролінгом та функцією координації в управлінні.
7. Обґрунтуйте роль контролінгу як системи «раннього попередження» про ризики.
8. Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного контролінгу: спільне та відмінне.
9. Визначте ключові завдання стратегічного контролінгу в умовах невизначеності.
10. Напрями реалізації оперативного контролінгу на рівні виробничих підрозділів.
11. Які фактори впливають на вибір моделі контролінгу (німецька vs американська)?
12. Роль управлінського обліку як фундаменту інформаційної системи контролінгу.
13. Класифікація витрат для потреб прийняття короткострокових управлінських рішень.
14. Сутність та методика визначення релевантних витрат.
15. Обґрунтуйте необхідність поділу витрат на постійні, змінні та змішані в контролінгу.
16. Методи диференціації змішаних витрат (метод вищої-нижчої точки, метод регресії).
17. Поняття об'єкта витрат та носія витрат у контролінговій звітності.
18. Принципи формування центрів відповідальності: фінансовий та функціональний аспекти.
19. Особливості управління центрами витрат та центрами виручки.
20. Специфіка оцінки діяльності центрів прибутку та центрів інвестицій.
21. Критерії вибору бази розподілу накладних витрат у системі контролінгу.
22. Порівняльний аналіз методів «Direct Costing» та «Absorption Costing».

23. Бюджетування як процес фінансового моделювання діяльності підприємства.
24. Взаємозв'язок стратегічних цілей підприємства з операційними бюджетами.
25. Структура генерального бюджету підприємства: послідовність розробки.
26. Методика розробки бюджету продажів як відправної точки планування.
27. Особливості формування гнучких бюджетів та їх переваги над статичними.
28. Метод «Бюджетування з нульової точки» (ZBB): переваги та недоліки.
29. Поняття бюджетного контролю та етапи його проведення.
30. Роль контролера в узгодженні бюджетів між підрозділами.
31. Проблеми «бюджетних ігор» та способи їх нівелювання в системі контролінгу.
32. Аналіз відхилень як метод оцінки ефективності виконання планів.
33. Класифікація відхилень за причинами виникнення та відповідальними особами.
34. Методика аналізу відхилень матеріальних витрат та витрат на оплату праці.
35. Сутність CVP-аналізу (витрати–обсяг–прибуток) та його обмеження.
36. Розрахунок точки беззбитковості для багатопродуктового виробництва.
37. Операційний важіль (леверидж) як інструмент оцінки ризику структури витрат.
38. Аналіз «вузьких місць» (теорія обмежень) у системі оперативного контролінгу.
39. Методика проведення ABC-аналізу та XYZ-аналізу в логістиці та збуті.
40. Експертна діагностика фінансового стану: цілі та послідовність етапів.
41. Використання порівняльних таблиць та трендового аналізу в контролінгу.
42. Оцінка ділової активності підприємства через систему коефіцієнтів оборотності.
43. Алгоритм проведення SWOT-аналізу та формування стратегічної матриці рішень.
44. Використання матриці БКГ (BCG) для аналізу портфеля продуктів.
45. Матриця Мак-Кінсі (General Electric): параметри оцінки та стратегічний вибір.
46. П'ять сил конкуренції за М. Портером: контролінговий аспект оцінки галузі.
47. Стратегія лідерства за витратами: методи контролінгового супроводу.
48. Реалізація стратегії диференціації: вплив на структуру витрат та маржу.
49. Сутність та ризику стратегії фокусування (нішевого маркетингу).

50. Оцінка конкурентного статусу підприємства за допомогою інтегральних показників.
51. Аналіз нестабільності зовнішнього середовища: рівні та методи адаптації.
52. Моніторинг стратегічних розривів (Gap-аналіз) у системі контролінгу.
53. Специфіка контролінгу на передінвестиційній та експлуатаційній фазах проєкту.
54. Традиційні методи оцінки інвестицій (термін окупності, норма прибутку).
55. Дисконтування грошових потоків: економічний зміст та необхідність застосування.
56. Чиста теперішня вартість (NPV) як критерій прийняття інвестиційних рішень.
57. Внутрішня норма рентабельності (IRR) та її роль у порівнянні проєктів.
58. Аналіз чутливості інвестиційного проєкту до зміни ключових параметрів.
59. Контролінг ризиків: ідентифікація, оцінка та методи мінімізації.
60. Побудова карти ризиків підприємства.
61. Роль страхування та хеджування в системі управління ризиками.
62. Організаційні форми служби контролінгу: лінійна, функціональна, штабна.
63. Визначення місця контролера в ієрархії управління (підпорядкування фінансовому директору чи CEO).
64. Професійні та особистісні компетенції сучасного контролера.
65. Алгоритм впровадження системи контролінгу на підприємстві («м'який» vs «жорсткий» підхід).
66. Психологічні бар'єри при впровадженні контролінгу та шляхи їх подолання.
67. Класифікація управлінських рішень за термінами, масштабом та наслідками.
68. Класичний підхід до прийняття рішень (модель раціонального вибору).
69. Принцип обмеженої раціональності Г. Саймона в управлінській практиці.
70. Вплив соціальних та етичних факторів на процес прийняття рішень.
71. Фактори, що перешкоджають прийняттю ефективних управлінських рішень.
72. Критерії якості управлінського рішення: несуперечність, вчасність, ефективність.
73. Використання інформаційних систем (ERP, BI-системи) у роботі служби контролінгу.
74. Автоматизація збору даних та формування звітності (Dashboards) для керівництва.
75. Оцінка ефективності самої системи контролінгу на підприємстві.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

А. Основна навчальна література

1. Биков Є. В. Контролінг і корпоративне управління: сучасні підходи. Київ: КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2022. 412 с.
2. Зоріна О. І., Чебанова О. П., Волохов В. А. Контролінг : навч.-метод. посіб. для самост. роботи студентів. Харків : УкрДУЗТ, 2022.
3. Іваненко О. М. Фінансовий контролінг на підприємстві: теорія і практика. Харків: ХНУ ім. В. Каразіна, 2023. 326 с.
4. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Контролінг у системі управління підприємством : навч. посіб. 2-ге вид., допов. та переробл. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 388 с.
5. Ляшенко А. Г. Фінансовий менеджмент і контролінг. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 342 с.
6. Петренко С. М. Контролінг : навч. посіб. Київ : Ельга, 2021. 328 с.
7. Птащенко Л. О., Сержанов В. В. Фінансовий контролінг. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 344 с.
8. Сидоренко П. В. Операційний контролінг у виробничому секторі. Львів: Магнолія 2006, 2024. 310 с.
9. Терещенко Н. І. Управління виробничою діяльністю та контролінг. Дніпро: Пороги, 2022. 288 с.

Б. Колективні монографії

10. Halkevych M. Accounting and analytical ensuring administration of administrative decisions. International security studios: managerial, technical, legal, environmental, informative and psychological aspects : International collective monograph. Vol. I. NMBU, Research and Education, 2024. P. 147–171. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10820404>
11. Галькевич М. В. Процес приросту цінності та оцінки корисності у теоретичних дослідженнях. Постіндустріальні перетворення в сталому розвитку у сучасній світосистемності : колект. монографія / за ред. М. М. Меркулова ; відп. ред. В. І. Захарченко. Суми : Університетська книга, 2025. 326 с. URL: https://drive.google.com/drive/folders/1lu9YKpl_ZJAiwr9RLhdgZ8Sd3iJrsnxh

В. Статті у наукових фахових виданнях

12. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М. Фінансовий контролінг у системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.97>
13. Василега В. Є. Контролінг в системі забезпечення економічної безпеки підприємства в процесі адаптації до умов циклічної економіки.

Економіка та суспільство. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-17>

14. Войченко Т. О., Галькевич М. В., Радченко О. А. Ефективність управління витратами у транспортних компаніях: роль маркетингового контролінгу у забезпеченні конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-103>

15. Галькевич М. В., Гуренко Т. О., Андрійчук А. С. Стратегії оптимізації фінансового управління та організації обліку на підприємстві в умовах розвитку процесів цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-15

16. Дем'яненко Т. І. Необхідність впровадження системи контролінгу на підприємствах України. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. №2(81). DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.18>

17. Телічко Н. А., Дідур Г. І., Мельничук О. І. Сучасні інструменти контролінгу витрат у системі операційного, інвестиційного та стратегічного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-106>

Г. Електронні ресурси

18. Наукова електронна бібліотека Google Scholar. URL: <https://scholar.google.com> (за запитом: "financial controlling enterprise", "operational controlling manufacturing") (дата звернення: 2025–2026).

19. Scopus. Міжнародна реферативна база даних. URL: <https://www.scopus.com> (дослідження контролінгу в контексті ефективності виробництва, 2021–2025) (дата звернення: 2025–2026).

20. Web of Science. Міжнародна реферативна база даних. URL: <https://www.webofscience.com> (дослідження контролінгу, 2021–2025) (дата звернення: 2025–2026).

ДОВІДКОВІ МАТЕРІАЛИ

Додаток 1

Таблиця 1.1

«Дерево цілей» підприємства

Перший рівень						
Місія підприємства: Досягнення вагомого положення на ринку за рахунок збільшення частки ринку, підвищення рівня рентабельності, збільшення стратегічного рівня підприємства						
Другий рівень						
Заг. економічні цілі	Маркетингові цілі	Цілі виробництва	Фінансові цілі	Науково-технологічні цілі	Кадрові цілі	Організаційно-управлінські цілі
Третій рівень						
підвищення рівня прибутків	підвищення рівня рентабельності	підвищ. загального обсягу продажу	збільшення частки ринку	підвищення рівня забезпеченості ресурсами	встановлення конкур. рівня цін	запровадження ефективних методів організації виробництва
						оптимізація прийняття упр. рішень
						запровадження ефективних технологій управління
						рівень продуктивності праці
						розвиток системи упр. кадрами
						необх. рівень кваліфікації персоналу
						оптимальний рівень чисельності та структури персоналу
						адаптація «ноу-хау» до виробництва
						придбання патентів і ліцензій
						технологічний рівень
						приріст інвестицій
						динаміка обігу капіталу
						оптимальна структура капіталу
						фінансова стабільність

Додаток 2

Таблиця 2.1

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

Додаток 3

Таблиця 3.1

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»

Додаток 4

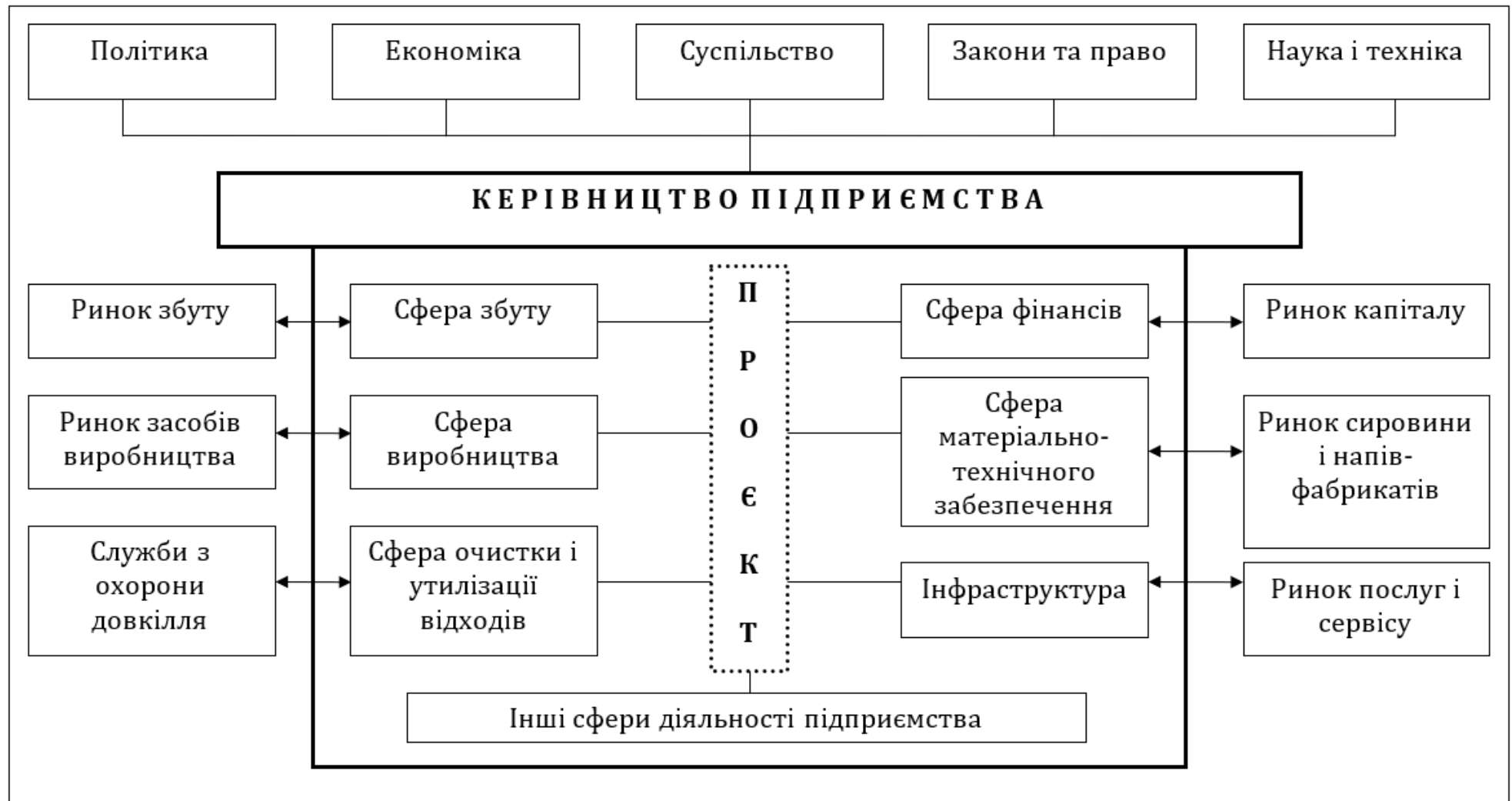


Рисунок 4.1 Сукупність факторів зовнішнього середовища, які впливають підготовку та реалізацію проєкта

Додаток 5



Рисунок 5.1 Методи оцінки ефективності управління інвестиційними проєктами

ДЛЯ НОТАТОК

ГАЛЬКЕВИЧ М.В.

КОНТРОЛІНГ

навчально-методичний посібник

Підписано до друку 15.05.2026 р.
Формат 60х84/16. Папір офсетний. Друк офсетний.
Друк арк. 9,25. Наклад 300 прим. Зам. 770.

ТОВ РВА “Ірбіс”.
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб’єктів
видавничої справи ДК № 5198 від 05.09.2016 р.
68600, м. Ізмаїл, вул. Паркова, 73.
Тел. 096-355-27-07. E-mail:maligina@ukr.net