

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Бруханський Р.Ф.

КОНТРОЛІНГ

КУРС ЛЕКЦІЙ

(для студентів спеціальності „Облік і аудит”
денної і заочної форм навчання)



Тернопіль – 2010

Бруханський Р. Ф. Контролінг. Курс лекцій. – Тернопіль: ТНЕУ, 2010. – 114 с.

Автор: Бруханський Руслан Феоктистович, кандидат економічних наук, доцент кафедри аграрного бізнесу і обліку

Рецензенти: Хомин Петро Якимович, доктор економічних наук, професор

Дутка Ірина Михайлівна, радник податкової служби I рангу

Світлик Мирослав Михайлович, начальник контрольно-ревізійного відділу в Тернопільському районі Контрольно-ревізійного управління України в Тернопільській області

*Затверджено на засіданні кафедри аграрного бізнесу і обліку
(протокол № 10 від 9.03.2010 року)*

*Рекомендовано науково-методичною радою ФАЕМ
(протокол № 4 від 23.03.2010 року)*

Відповідальний за випуск: Пархомець Микола Кирилович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри аграрного бізнесу і обліку ТНЕУ

© Бруханський Р.Ф., 2010

ЗМІСТ

НОРМАТИВНІ ПАРАМЕТРИ ДИСЦИПЛІНИ „КОНТРОЛІНГ”	5
1. Мета і завдання дисципліни „Контролінг”, її місце в навчальному процесі . . .	5
2. Календарно-тематичний план викладання дисципліни „Контролінг”	7
3. Зміст дисципліни „Контролінг”	8
КУРС ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ „КОНТРОЛІНГ”	10
Тема 1. Концептуальна суть контролінгу, причини його виникнення та особливості розвитку	10
1.1. Науково-теоретична концепція контролінгу	10
1.2. Проблеми термінології (неоднозначність формулювань)	11
1.3. Порівняльний аналіз найбільш поширених трактувань контролінгу	12
1.4. Передумови формування і розвитку контролінгу як інформаційної системи	12
1.5. Причини появи контролінгу на сучасних підприємствах	13
1.6. Оперативний і стратегічний контролінг	14
Тема 2. Науково-теоретичні основи контролінгу	15
2.1. Принципи і сфера застосування контролінгу	15
2.2. Мета і завдання контролінгу	16
2.3. Предмет, методи та об’єкти контролінгу	16
2.4. Функції контролінгу	17
2.5. Специфічна (коментуюча) функція контролінгу	17
Тема 3. Контролінг в системі управління підприємством	18
3.1. Принципове переосмислення функцій управління в умовах ринку	18
3.2. Поняття „стадія управлінського циклу”, її суть	19
3.3. Місце і роль контролінгу в управлінні підприємством	20
3.4. Взаємозв’язок контролінгу з функціями управління	22
3.5. Формування контролінгової інформації	22
3.6. Орієнтація контролінгу на типи управлінських рішень	23
Тема 4. Організаційне забезпечення контролінгу	24
4.1. Організаційна структура підприємства, орієнтована на контролінг	24
4.2. Проектування організаційної структури підприємства	24
4.3. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства	25
4.4. Параметри внутрішньої організації служби контролінгу	26
4.5. Структура і склад служби контролінгу	28

Тема 5. Інформаційне забезпечення контролінгу	31
5.1. Основні організаційні аспекти інформаційного забезпечення системи контролінгу	31
5.2. Комплекс інформаційних потоків підприємства	32
5.3. Система інформаційних потоків контролінгу	32
5.4. Цілі контролінгу на рівнях входу і виходу інформації	33
5.5. Управлінський облік в інформаційному забезпеченні контролінгу	37
Тема 6. Методичне забезпечення контролінгу	39
6.1. Теоретичні аспекти формування методики контролінгу	39
6.2. Основний інструментарій функціонування контролінгу	39
6.3. Оперативний контролінг та його інструменти	41
6.4. Стратегічний контролінг і його інструменти	65
6.5. Консолідація основних підконтрольних показників	78
6.6. Система показників, орієнтованих на цілі та пріоритети	78
6.7. Визначення впливу відхилень на величину кінцевого результату	79
Тема 7. Методологія впровадження системи контролінгу в управлінні підприємством	80
7.1. Етапи впровадження системи контролінгу	80
7.2. Вивчення цілей і пріоритетів розвитку підприємства	81
7.3. Система координації і контролю за процесом досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства	82
7.4. Визначення відхилень підконтрольних показників	82
7.5. Встановлення величини впливу визначених відхилень на стан алгоритму „витрати-прибуток”	83
7.6. Реалізація процедур контролінгу по визначенню впливу відхилень на величину алгоритму „витрати-прибуток”	83
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ З ДИСЦИПЛІНИ „КОНТРОЛІНГ” СТУДЕНТАМИ ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ ..	84
КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ	109
ПЕРЕЛІК ЕКЗАМЕНАЦІЙНИХ ПИТАНЬ З ДИСЦИПЛІНИ „КОНТРОЛІНГ”	110
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	113

НОРМАТИВНІ ПАРАМЕТРИ ДИСЦИПЛІНИ „КОНТРОЛІНГ”

1. Мета і завдання дисципліни „Контролінг”, її місце в навчальному процесі

Мета вивчення навчальної дисципліни

Сучасні умови ринкового господарювання як у вітчизняній, так і у міжнародній практиці передбачають постійне ускладнення параметрів функціонування підприємств, що об'єктивно призводить не лише до формального зростання значення управління, але й вимагає якісних змін у всій структурі і методах системи управління. В жорстких умовах ринкової конкуренції перед керівниками підприємств реально постає проблема недопущення банкрутства і уникнення кризових ситуацій. В даному аспекті цілісною концепцією економічного управління підприємством, направленою на виявлення всіх шансів і ризиків, пов'язаних з отриманням максимального прибутку, виступає контролінг.

Мета викладання дисципліни “Контролінг” полягає у з'ясуванні суті контролінгу як економічної категорії, обґрунтуванні методологічних та організаційних засад ефективного функціонування системи контролінгу на підприємствах різних форм власності та організаційно-правових форм господарювання, встановленні концептуальних параметрів та кількісно-якісних характеристик офісної служби контролінгу, виявленні основних проблем та перешкод на шляху впровадження системи контролінгу в Україні.

Завдання вивчення навчальної дисципліни

Завдання вивчення дисципліни “Контролінг” полягає у набутті студентами комплексних систематизованих знань щодо ефективного управління суб'єктом господарювання, зокрема: нормування витрат; розробки заходів з поліпшення діяльності підприємства на підставі інформації про відхилення від норм; прогнозування в ціноутворенні; аналізу тенденцій розвитку фірми; координація мети різних рівнів управління для досягнення загальної мети підприємства; відстеження фінансового стану підприємства і т.д.

В результаті вивчення дисципліни “Контролінг” студенти повинні:

- засвоїти концептуальну суть контролінгу, причини його виникнення і особливості розвитку;
- з'ясувати науково-теоретичні основи контролінгу;
- встановити механізм та основні процедури організаційного забезпечення контролінгу;
- обґрунтувати місце контролінгу в системі управління підприємством;

- з'ясувати джерела та основні параметри інформаційного забезпечення контролінгової служби;
- засвоїти методологію та послідовність здійснення контролінгових процедур в розрізі оперативної та стратегічної підсистем контролінгу;
- обґрунтувати доцільність, методологію та типові особливості впровадження системи контролінгу в управлінні підприємством.

Завдання лекційних занять

Основною метою і завданням проведення лекційних занять з курсу „Контролінг” є ознайомлення студентів із базовими параметрами науково-теоретичної суті та змісту контролінгу, причин його виникнення та розвитку, з'ясування місця контролінгу в системі управління підприємством, набуття знань стосовно методології організаційного, інформаційного та методичного забезпечення контролінгу, вивчення передового світового досвіду функціонування системи контролінгу, обґрунтування доцільності та перспектив його впровадження в Україні. Процес викладання лекційного матеріалу з курсу „Контролінг” передбачає:

- у відповідності з програмою курсу та робочим планом навчальної дисципліни надання студентам теоретичного інформаційного масиву знань щодо основних тенденцій та перспектив розвитку системи контролінгу у світовій економіці, базових параметрів методологічного забезпечення контролінгу, з'ясування найбільш поширених та ефективних моделей побудови контролінгової служби, обґрунтування методології впровадження механізму контролінгу у вітчизняних підприємствах тощо;
- формування у студентів цілісної системи теоретичних знань з курсу „Контролінг” з врахуванням специфіки національної економіки.

Завдання семінарських занять

Метою проведення семінарських занять з курсу „Контролінг” є набуття студентами практичних навиків роботи з основним методичним інструментарієм систем оперативного та стратегічного контролінгу, логічне з'ясування методології організаційного та інформаційного забезпечення контролінгу.

Завдання проведення семінарських занять з курсу „Контролінг” полягає у:

- набутті студентами навиків роботи з системою методичних інструментів оперативного контролінгу: бюджетування, АВС-аналізу, оптимізації обсягу замовлень, аналізу в точці беззбитковості, розрахунку суми покриття, аналізу „вузьких місць”, розрахунку інвестицій, оптимізації розміру партій, аналізу територій збуту тощо;

- засвоєнні методичних прийомів стратегічного контролінгу: кривої збуту продукції, аналізу конкуренції, портфельного аналізу, аналізу потенціалу суб'єкта господарювання, кривої життєвого циклу продукту, аналізу сильних і слабких сторін діяльності підприємства, стратегічних розривів тощо;
- з'ясуванні особливостей та проблемних питань технології отримання управлінської інформації для потреб контролінгу;
- набутті практичних навиків здійснення аналітичних розрахунків, орієнтованих на прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень;
- дослідженні базових підходів щодо формування альтернативних варіантів економічно обґрунтованих управлінських рішень в системі оперативного та стратегічного контролінгу;
- засвоєнні базових параметрів технології прийняття управлінських рішень.

2. Календарно-тематичний план викладання дисципліни „Контролінг”

	Кількість, годин, в т.ч.			
	лекції	семінарські заняття	самостійна робота студентів	індивідуальна робота студентів
Змістовий модуль 1. Науково-теоретична концепція контролінгу				
Тема 1. Концептуальна суть контролінгу, причини його виникнення та особливості розвитку	2	2	3	–
Тема 2. Науково-теоретичні основи контролінгу	2	2	3	–
Тема 3. Контролінг в системі управління підприємством	4	4	4	2
Змістовий модуль 2. Система організаційного та інформаційного забезпечення контролінгу				
Тема 4. Організаційне забезпечення контролінгу	4	4	4	–
Тема 5. Інформаційне забезпечення контролінгу	4	4	4	–

Змістовий модуль 3. Базові параметри методичного забезпечення функціонування контролінгу				
Тема 6. Методичне забезпечення контролінгу	6	6	5	5
Тема 7. Методологія впровадження системи контролінгу в управлінні підприємством	2	2	3	–
Разом	24	24	26	7

3. Зміст дисципліни „Контролінг”

Тема 1. Концептуальна суть контролінгу, причини його виникнення та особливості розвитку

Науково-теоретична концепція контролінгу. Проблеми термінології (неоднозначність формулювань). Порівняльний аналіз найбільш поширених трактувань контролінгу. Передумови формування і розвитку контролінгу як інформаційної системи. Модель концепції інформації та управління. Причини появи контролінгу на сучасних підприємствах. Оперативний і стратегічний контролінг.

Тема 2. Науково-теоретичні основи контролінгу

Науково-обґрунтоване визначення контролінгу, як новітньої науки. Мета і завдання контролінгу. Принципи та сфера застосування контролінгу. Предмет, методи й об'єкти контролінгу. Елементи контролінгу та їх взаємодія. Функції контролінгу. Принципи визначення пріоритетності конкретної функції. Специфічна (коментуюча) функція контролінгу.

Тема 3. Контролінг в системі управління підприємством

Принципове переосмислення функцій управління в умовах ринку. Поняття “стадія управлінського циклу” та її суть. З'ясування моделі стадій управлінського циклу. Місце і роль контролінгу в управлінні підприємством. Взаємозв'язок контролінгу з функціями управління. Формування “контролінгової” інформації. Етапи формування “контролінгової” інформації в системі управління підприємством. Орієнтація контролінгу на типи управлінських рішень.

Тема 4. Організаційне забезпечення контролінгу

Організаційна структура підприємства, орієнтована на контролінг. Критерії вибору оптимальної організаційної структури підприємства. Проектування

організаційної структури. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства. Схема внутрішньої організації служби контролінгу. Структура і склад служби контролінгу. Регламентне забезпечення служби контролінгу.

Тема 5. Інформаційне забезпечення контролінгу

Організація інформаційного забезпечення контролінгу. Схема елементів інформаційного забезпечення системи управління. Інформаційні потоки підприємства. Ієрархія побудови підсистеми обліково-економічної інформації в системі управління підприємством. Інформаційні потоки контролінгу. Задачі контролінгу на рівнях входу і виходу. Функціональний рух інформаційних потоків. Управлінський облік в інформаційному забезпеченні контролінгу.

Тема 6. Методичне забезпечення контролінгу

Основний інструментарій функціонування контролінгу. Бюджетування як процес. Етапи розробки бюджетів. Бюджетування за центрами відповідальності. ABC-аналіз. Аналіз обсягу замовлень. Оптимізація обсягів замовлень. Аналіз величин в точці беззбитковості. Метод розрахунку суми покриття. Аналіз виникаючих на підприємстві т.з. “вузьких місць”. Методи розрахунку інвестицій. Розрахунок виробничого результату на короткотерміновий період. Оптимізація розмірів партій продукції. Комісійна винагорода торговельних представників на базі сум покриття. Аналіз скидок. Аналіз територій збуту продукції. Функціонально-вартісний аналіз. XYZ-аналіз. Крива збуту. Аналіз конкуренції. Логістика. Портфельний аналіз. Аналіз потенціалу. Крива життєвого циклу продукту. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства. Стратегічні розриви. Розробка сценаріїв функціонування.

Тема 7. Методологія впровадження системи контролінгу в управлінні підприємством

Етапи впровадження контролінгу. Вивчення цілей і пріоритетів розвитку підприємства. Система координації і контролю за процесом досягнення кінцевих результатів. Визначення відхилень підконтрольних показників. Встановлення величини впливу визначених відхилень на величину алгоритму “витрати-прибуток”. Реалізація процедур контролінгу по визначенні впливу відхилень затрат на сировину і матеріали та чистого прибутку на величину алгоритму “затрати-прибуток”.

КУРС ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ „КОНТРОЛІНГ”

ТЕМА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНА СУТЬ КОНТРОЛІНГУ, ПРИЧИНИ ЙОГО ВИНИКНЕННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ

План лекційних питань

- 1. Науково-теоретична концепція контролінгу.*
- 2. Проблеми термінології (неоднозначність формулювань).*
- 3. Порівняльний аналіз найбільш поширених трактувань контролінгу.*
- 4. Передумови формування і розвитку контролінгу як інформаційної системи.*
- 5. Причини появи контролінгу на сучасних підприємствах.*
- 6. Оперативний і стратегічний контролінг.*

1.1. Науково-теоретична концепція контролінгу

Сучасні умови ринкового господарювання як у вітчизняній, так і у міжнародній практиці передбачають постійне ускладнення параметрів функціонування підприємств, що об'єктивно призводить не лише до формального зростання значення управління, але й вимагає якісних змін у всій структурі і методах системи управління. В жорстких умовах ринкової конкуренції перед керівниками підприємств реально постає проблема недопущення банкрутства і уникнення кризових ситуацій. В даному аспекті цілісною концепцією економічного управління підприємством, направленою на виявлення всіх шансів і ризиків, пов'язаних з отриманням максимального прибутку, виступає контролінг.

Сфера базових параметрів контролінгу передбачає: 1) формування стратегічної мети та встановлення поточних цілей діяльності підприємства; 2) акумулювання і адекватну обробку інформації з метою прийняття економічно обґрунтованих рішень; 3) здійснення процедур контрольно-аналітичного характеру.

Ефективне функціонування системи контролінгу забезпечується шляхом послідовної чітко визначеної реалізації основних елементів її науково-теоретичної концепції: 1) визначення поточних і стратегічних цілей діяльності компанії; 2) розробка механізму координації і контролю за процесом досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства; 3) встановлення причин відхилень фактичних підконтрольних показників; 4) здійснення аналізу виявлених причин відхи-

лень, встановлення конкретних винуватців; 5) формування варіантів управлінських рішень щодо коригування цілей розвитку підприємства (рис.1.1).

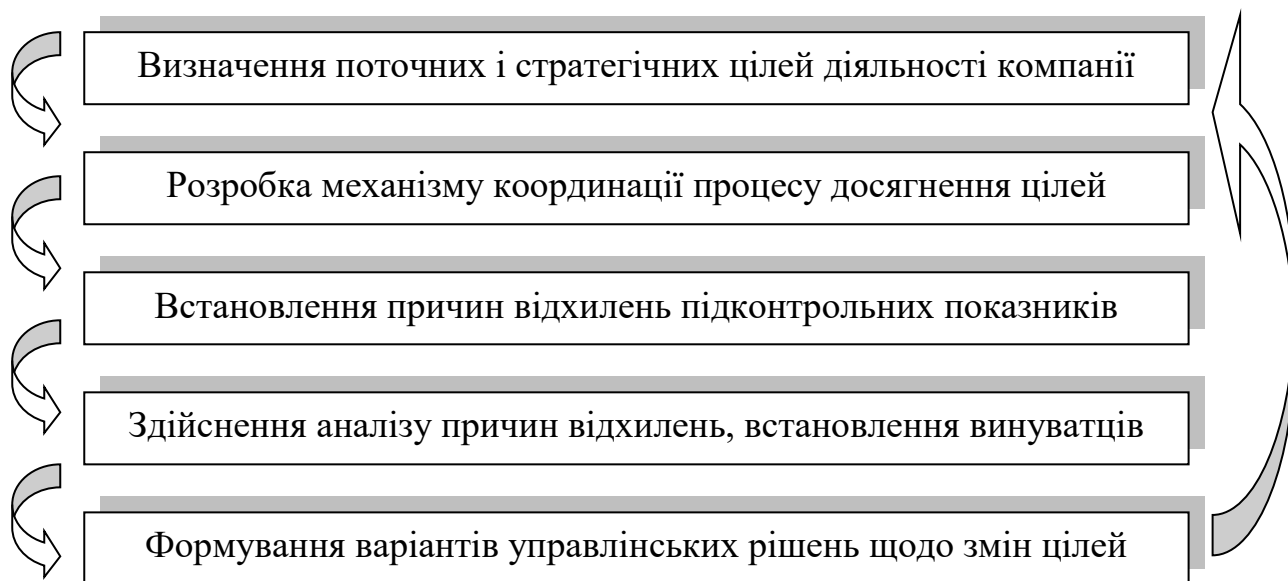


Рис. 1.1. Модель науково-теоретичної концепції контролінгу

На основі представленої моделі концепції контролінгу (інформації та управління) можна стверджувати про її орієнтацію на різноманітні функції управління, яка здійснюється шляхом інтеграції традиційних методів обліку, аналізу, планування, контролю і т.д. в єдину систему акумулювання, консолідації та обробки інформації для прийняття управлінських рішень.

Таким чином, система контролінгу є синтезом елементів обліку, аналізу, контролю і планування, практична реалізація яких забезпечує формування альтернативних підходів при здійсненні оперативного і стратегічного управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства.

1.2. Проблеми термінології (неоднозначність формулювань)

Інтерес до контролінгу як одного із нових напрямів інформаційно-економічного розвитку підприємства обумовлюється в зв'язку з появою численної перекладної літератури з питань фінансів і обліку. При цьому виникає значна неоднозначність тлумачень, які характеризують внутрішній зміст цього поняття, наприклад: управлінський облік, контролінг, внутрішньогосподарський облік. Одні автори і перекладачі вважають наведені поняття однозначними за змістом, інші – навпаки. Очевидним є те, що не варто відривати поняття і терміни від національного ґрунту. Не дивлячись на походження терміну контролінг від англійського “*to control*” – контролювати, управляти, в англійських країнах

використовується термін “управлінський облік”, хоча працівників, обов’язком яких є формування інформації для потреб управління, називають контролерами. В теорії і практиці управління німецькими підприємствами відсутнє поняття “управлінський облік”. Бухгалтерія чітко поділяється на фінансову і виробничу. Німці використовують термін “контролінг” в якості принципово нового явища в управлінні підприємством.

1.3. Порівняльний аналіз найбільш поширених трактувань контролінгу

Результати вивчення напрямків еволюції обліково-економічної науки свідчать про відсутність єдиних чітких уявлень про систему контролінгу. Спеціалісти з обліку та управління формулюють, у певній мірі, досить суб’єктивні погляди на суть, зміст і функції контролінгу.

Анташов В.А. „ ... контролінг розглядається як певна концепція керівництва підприємством, орієнтована на його довготермінове і ефективне функціонування у мінливих господарських умовах ”.

Градова А.П. „ ... контролінг – новітня концепція ефективного управління фірмою для забезпечення її довготермінового існування на ринку”.

Майер Е. „ ... контролінг являє собою в широкому розумінні систему забезпечення виживання підприємства в двох аспектах: короткотерміновому – оптимізація прибутку; довгостроковому – збереження і підтримання гармонійних співвідношень і взаємозв’язків даного підприємства з оточуючими його сферами: соціальною, господарською тощо”.

Майер Е „ ... під контролінгом слід розуміти керівну концепцію ефективного управління фірмою і забезпечення її довготермінового існування”.

Манн Р. ”... контролінг слід розуміти як систему управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності фірми”.

Пушкар М.С. „ ... контролінг є системою інформації, яка сприяє забезпеченню тривалого існування підприємства, він націлений на майбутнє”.

1.4. Передумови формування і розвитку контролінгу як інформаційної системи

Історичні відомості та докази виникнення й розвитку контролінгу свідчать про його зародження у королівських дворах Англії і Франції. З часом деякі функції управління відокремились, що призвело до утворення окремих систем, зокрема: планування, внутрішнього контролю і т.д. Робота цих систем в більшості розвинутих європейських країн задовільняє інтереси менеджерів в управ-

лінні підприємством, відповідно контролінг як наука не володіє там першочерговим значенням. Однак, в США і Німеччині значимість його все збільшується, що пов'язано з історичними особливостями розвитку облікових систем цих держав і проблемами в механізмі оподаткування.

Передумови формування і розвитку контролінгу як інформаційної системи створились історично. Тривалий час бухгалтерський облік був лише засобом реєстрації господарських операцій методом подвійного запису і складання фінансової звітності. Однак, вже на початку ХХ століття стало зрозумілим, що традиційний облік не повною мірою задовільняє потреби управління в умовах загострення конкуренції, ускладнення технології і організації виробництва. Більшість вчених стверджували, що бухгалтерський облік не може одночасно з інформаційною функцією володіти ще й якостями аналітичного і контрольного характеру. Таким чином, в доповнення до системи бухгалтерського обліку створюється механізм контролінгу.

Значною мірою на розвиток контролінгу вплинула світова економічна криза. Роки депресії призвели до усвідомлення того, що успішне керівництво діяльністю фірми пов'язане, передусім, з посиленням уваги до внутрішньогосподарського планування і обліку. Це, в свою чергу, зумовило кардинальну еволюцію поглядів на контролінг. Якщо спочатку переважало історично-бухгалтерське бачення контролінгу, тобто контролер здійснював облік і ревізію господарських подій, які вже відбулися, то з часом ці функції були трансформовані, зокрема, в частині орієнтації на майбутні планові події. У подальшому (в 60-х роках) у зв'язку із швидкими змінами ринкового середовища відбувається посилення орієнтації контролінгу на стратегічне планування, участь його у формуванні цілей діяльності і політики підприємства.

1.5. Причини появи контролінгу на сучасних підприємствах

1. Нестабільність як зовнішніх (інтернаціоналізація економіки, загострення конкуренції на внутрішніх і світових ринках тощо), так і внутрішніх (обсяги виробництва, заборгованість по заробітній платі, пошук надійних партнерів і т.д.) факторів висувають додаткові вимоги до системи управління підприємством.

2. Необхідність пошуку новітніх більш ефективних систем управління, які покликані забезпечувати гнучкість і надійність функціонування фірми.

3. Суттєві зміни в організації і методології системи інформаційного забезпечення адміністративного апарату підприємства.

4. Відсутність коментарів різноманітних варіантів управлінських рішень.

1.6. Оперативний і стратегічний контролінг

Сучасний менеджмент розмежовує цілі підприємства на дві групи: оперативні (короткотермінові) і стратегічні (довготермінові, перспективні). Відповідно контролінг як система передбачає два основних елементи (підсистеми): оперативний і стратегічний.

Суть оперативного контролінгу полягає в формуванні засобів і методів ефективного управління поточними цілями підприємства, які можуть бути визначені як прибутковість і ліквідність.

Суть стратегічного контролінгу полягає в забезпеченні виживання підприємства, його орієнтації на потенціал успіху, який може бути охарактеризований як шанси і ризики.

На практиці існує тісний взаємозв'язок між оперативним і стратегічним контролінгом. При стратегічній постановці питання домінує завжди аспект оперативного здійснення і навпаки – оперативні проблеми дохідності можуть бути не враховані при нехтуванні стратегічною постановкою питання. Цей взаємозв'язок носить фундаментальний характер. Порівняльну характеристику оперативного і стратегічного контролінгу наведено в табл.1.1.

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика оперативного і стратегічного контролінгу

Особливості	Оперативний контролінг	Стратегічний контролінг
Основні планові величини (цілі)	Одержання прибутку і забезпечення ліквідності	Забезпечення довгострокового функціонування
Переважаюча орієнтація	В основному внутрішнє середовище підприємств	В основному зовнішнє середовище підприємств
Часовий горизонт	Короткостроковий та середньостроковий	Довгостроковий, заздалегідь не обмежений
Інформація, яка береться до уваги	Витрати і доходи, показники виробництва	Ринкові позиції, конкурентні переваги
Ступінь свободи	Постійність основних цілей і можливостей	Мінливість усіх планових і контрольних параметрів
Ступінь структуризації і формалізації	Структуризований і формалізований спосіб дій	Обмеження заданої величини моделі дій
Ступінь автономності контролера	Автономні сфери завдань контролінгу	Тісне співробітництва з іншими відділами

ТЕМА 2. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ

План лекційних питань

- 1. Принципи і сфера застосування контролінгу.**
- 2. Мета і завдання контролінгу.**
- 3. Предмет, методи та об'єкти контролінгу.**
- 4. Функції контролінгу.**
- 5. Специфічна (коментуюча) функція контролінгу.**

2.1. Принципи і сфера застосування контролінгу

В сучасних умовах господарювання в якості реальної і ефективної системи спостереження за діяльністю підприємства у всій її багатоаспектності виділяється нова наукова дисципліна – контролінг.

Контролінг, на відміну від функціональних дисциплін, є синтетичною дисципліною, яка базується на принципах: планування (визначення певних стандартів діяльності підприємства); обліку (визначення фактичного стану об'єктів спостереження); аналізу (встановлення відповідності фактичного стану об'єкта визначеним стандартам); прийняття рішень (виявлення проблем у ситуаціях, які вимагають коригуючих дій). Контролінг можна розглядати як одну з концепцій конструктивного управління.

В сучасних умовах господарювання принципового значення набуває питання щодо практичного застосування системи контролінгу на підприємствах України. Перш за все постає питання: які підприємства готові застосувати його методологію в найближчій перспективі? На думку професора Пушкаря С.М., найбільш підготовленими є підприємства з чисельністю працюючих понад 1000 чоловік (у них доцільно створювати спеціалізовані служби контролінгу). Другу групу господарюючих суб'єктів, де є умови для впровадження контролінгу, формують різного роду об'єднання (спілки, концерни, корпорації). Оскільки мета окремих підприємств може не співпадати із загальною метою об'єднання, контролінг сприяє консолідації сил для досягнення спільної мети. Щодо третьої групи підприємств (з чисельністю працюючих 200-1000 чол.), то в найближчий час у них немає перспектив для впровадження контролінгу, оскільки відсутні передумови для цього (обчислювальна техніка, фаховий рівень бухгалтерів). На малих підприємствах доцільно використовувати традиційні форми контролю.

2.2. Мета і завдання контролінгу

Мета функціонування контролінгу полягає в забезпеченні прибутковості і ліквідності підприємства шляхом виявлення причинно-наслідкових зв'язків при співставленні виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) і затрат, а також прийняття заходів по регулюванню виявлених відхилень і оптимізації співвідношення "затрати-прибуток". Метою контролінгу є діагностування фактичного техніко-економічного і фінансового стану, порівняння його з прогнозованим, виявлення тенденцій і закономірностей розвитку економіки підприємств у відповідності до основної мети та попередження негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на фінансовий результат і положення на ринку. Існує також точка зору, згідно якої метою контролінгу є оптимізація кінцевого результату з врахуванням гарантії ліквідності. Іншими словами, контролінг є системою спостереження та вивчення поведінки економічного механізму конкретної фірми та розробки шляхів для досягнення мети, яку вона ставить перед собою.

Основними завданнями контролінгу є:

- ✓ оптимізація інформаційних потоків підприємства;
- ✓ ліквідація виявлених прорахунків діяльності підприємства;
- ✓ орієнтація на отримання максимально можливого результату.

2.3. Предмет, методи та об'єкти контролінгу

Предметом контролінгу є мікроекономічні процеси і явища на підприємстві, які характеризуються певними показниками – індикаторами в їх динаміці та макроекономічні процеси в країні, які безпосередньо впливають на економіку підприємства. Тобто, для розуміння предмету контролінгу досить важливим є отримання інформації не лише про внутрішнє, але й про зовнішнє середовище підприємства. Контролінг дозволяє підприємству адаптуватись до постійної зміни середовища та успішно виживати в умовах конкуренції. Адаптація вимагає здатності до розвитку, трансформації елементів господарської діяльності й системи управління в такому напрямку, який забезпечує виживання підприємства. Відповідно ті підприємства, які орієнтуються на тривале і наполегливе виживання, повинні перейти від пасивної реєстрації господарської діяльності (фінансовий облік) до систем обліку, які дозволяють забезпечити дані для свідомого аналізу та оцінки своєї позиції у зміненому оточенні (контролінг).

Контролінг як окрема наука має свої методи дослідження: загальнометодологічні – характерні для будь-якої науки: спостереження, порівняння, аналіз,

синтез, систематизація, історія розвитку, виявлення закономірностей, прогнозування тощо; загальнонаукові – методи досліджень окремих систем: планування, обліку, аналізу, управління, статистики, кібернетики, інформатики; специфічні – моделювання процесів і явищ, яке визначає конкретні завдання системи.

Об'єктами контролінгу виступають: ресурси підприємства (матеріальні, інформаційні, персонал, засоби підприємства); господарські процеси (інвестиційна діяльність, постачання, виробництво, збут, науково-дослідні та експериментальні роботи); фінансова діяльність підприємства; показники ефективності роботи підприємства. По кожній з груп об'єктів контролінгу формуються конкретні об'єкти з визначенням системи показників, по яких планується, обліковується, аналізується та контролюється певний аспект функціонування фірми.

2.4. Функції контролінгу

Виходячи із визначення системи контролінгу, суттю якого є інтеграція окремих елементів механізму управління (обліку, аналізу, контролю, планування), можна зробити висновок, що даній системі притаманні наступні функції:

- ✓ інформаційна, яка проявляється у формуванні контролінгової інформації для управління шляхом трансформування інформаційних потоків фірми;
- ✓ обліково-контрольна, яка використовується при співставленні планових і фактичних параметрів для визначення і оцінки ступеня досягнення мети;
- ✓ аналітична, суть якої полягає у формуванні основних підконтрольних показників, що дозволяють оцінити ефективність роботи підприємства;
- ✓ функція планування, мета якої – координація окремих виробничих планів по відношенню до загального плану.

2.5. Специфічна (коментуюча) функція контролінгу

Критичний аналіз різноманітних точок зору щодо розмежування функцій контролінгу теоретично доводить існування додаткової специфічної (коментуючої) функції. Коментуюча функція контролінгу полягає у формуванні альтернативних варіантів прийняття управлінських рішень. Контролінг при цьому формує широкий спектр можливих шляхів реалізації намічених цілей з обґрунтуванням і коментарем для кожного.

Специфічна (коментуюча) функція контролінгу проявляється у тому, що, не приймаючи участі в самому процесі управління, він надає велику допомогу керівництву у прийнятті ефективних управлінських рішень.

ТЕМА 3. КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

План лекційних питань

1. Принципове переосмислення функцій управління в умовах ринку.
2. Поняття „стадія управлінського циклу”, її суть.
3. Місце і роль контролінгу в управлінні підприємством.
4. Взаємозв'язок контролінгу з функціями управління.
5. Формування контролінгової інформації.
6. Орієнтація контролінгу на типи управлінських рішень.

3.1. Принципове переосмислення функцій управління в умовах ринку

В умовах становлення ринкових відносин будь-яке підприємство незалежно від форми власності набуває ознак економічної та юридичної самостійності. Таке становище підприємства, як суб'єкта ринкових відносин, передбачає об'єктивний процес не лише зростання ролі та значення таких функцій управління як облік, контроль, аналіз, планування тощо, але й принципового переосмислення їх завдань. Кожна із функцій наповнюється новим змістом. В даному випадку особливо актуальним є вирішення проблем встановлення ступеня співвідношення і тісноти взаємозв'язку основних функцій управління як в системі фінансового менеджменту, так і в обслуговуючій її системі контролінгу, яка логічно інтегрується в загальний механізм управління підприємством (рис.3.1.).

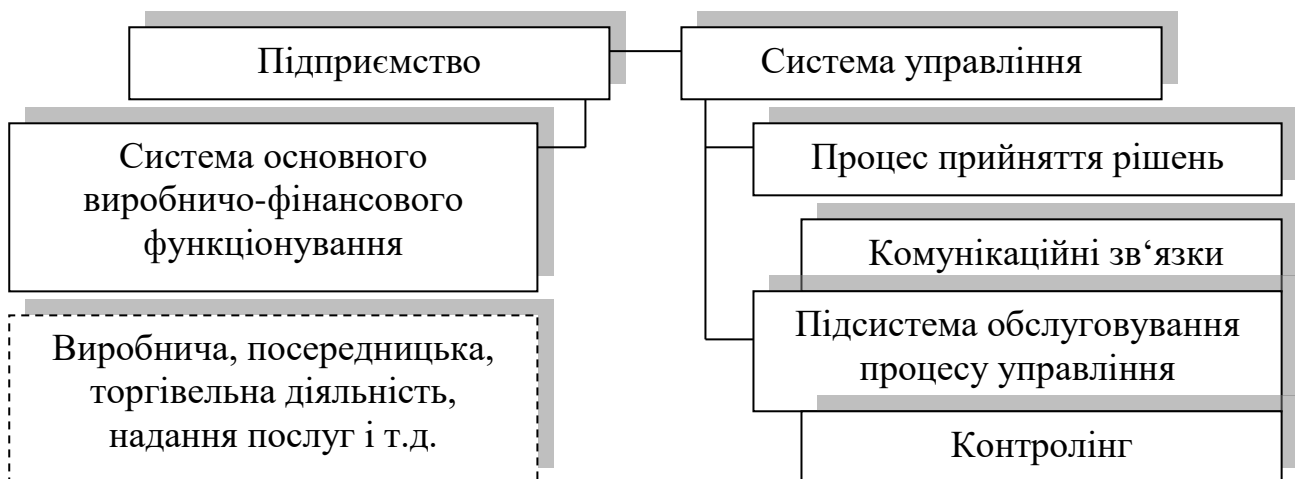


Рис.3.1. Фрагмент концептуальної моделі управління підприємством

3.2. Поняття „стадія управлінського циклу”, її суть

Для того, щоб зрозуміти місце контролінгу в системі управління підприємством, зазначимо, що остання представляє формування і організацію всього виробничо-господарського і фінансово-економічного процесу, а також координацію і регулювання різноманітних її елементів. Суть системи управління фірмою полягає у визначенні її політики на довготривалу перспективу, координації підрозділів і служб, стратегічної політики персоналу, вирішення основних завдань ведення бізнесу і т.д. При цьому окремі стадії управлінського процесу є логічно пов'язаними і утворюють комплекс постійно повторюваного управлінського циклу, для якого характерний прямиий і обернений зв'язок. Представлена на рис.3.2. послідовність стадій управлінського процесу формує його класичну схему і доводить, що окремі стадії протікають циклічно.

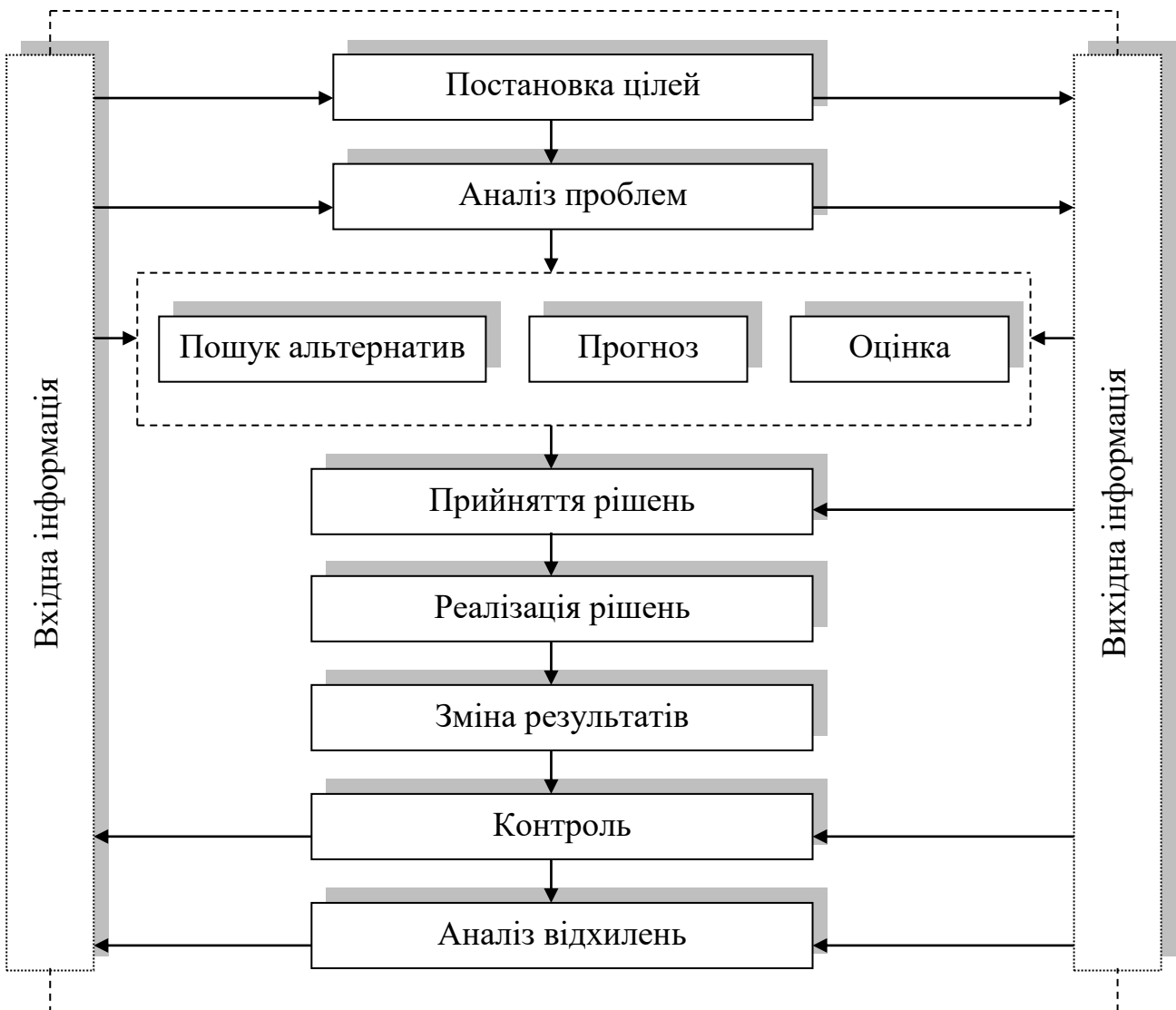


Рис. 3.2. Модель стадій управлінського циклу

3.3. Місце і роль контролінгу в управлінні підприємством

Підсистема управління, крім традиційного її розуміння, повинна сприйматися ще й як процес прийняття рішень. Відповідно інформаційна система управління, одним із блоків якої є контролінг, служить підсистемою, яка обслуговує процес прийняття управлінських рішень.

Таким чином, являючись підсистемою в управлінні підприємством, місце і роль контролінгу полягає в підтримці і наданні допомоги керівнику. Відповідно, контролінг разом з керівництвом складає основу управління на підприємстві й інтегрується в загальну систему управління компанією.

Для того, щоб краще зрозуміти місце контролінгу в системі управління підприємством, нагадаємо, що остання являє собою формування й організацію всього виробничо-господарського і фінансово-економічного процесу, а також координацію і регулювання різних елементів системи.

Суть системи управління будь-якого підприємства полягає у визначенні політики підприємства на досить тривалу перспективу, координації сфер діяльності підприємства, стратегічної політики персоналу, вирішенні основних завдань ведення бізнесу. Як показує практика, на великих підприємствах, а також при зростаючій динаміці розвитку економічного середовища менеджмент об'єднує окремі завдання управління підприємством у конкретні штабні органи управління. В результаті відбувається процес відокремлення складової частини управління підприємством – специфічної сервіс-функції контролінгу.

З функціонального огляду контролінг здійснюється кожним керівним працівником підприємства, а з інституціонального – виділяється обмежена сфера завдань. Місце і роль контролінгу в системі управління підприємством схематично зображено на рисунку 3.3.

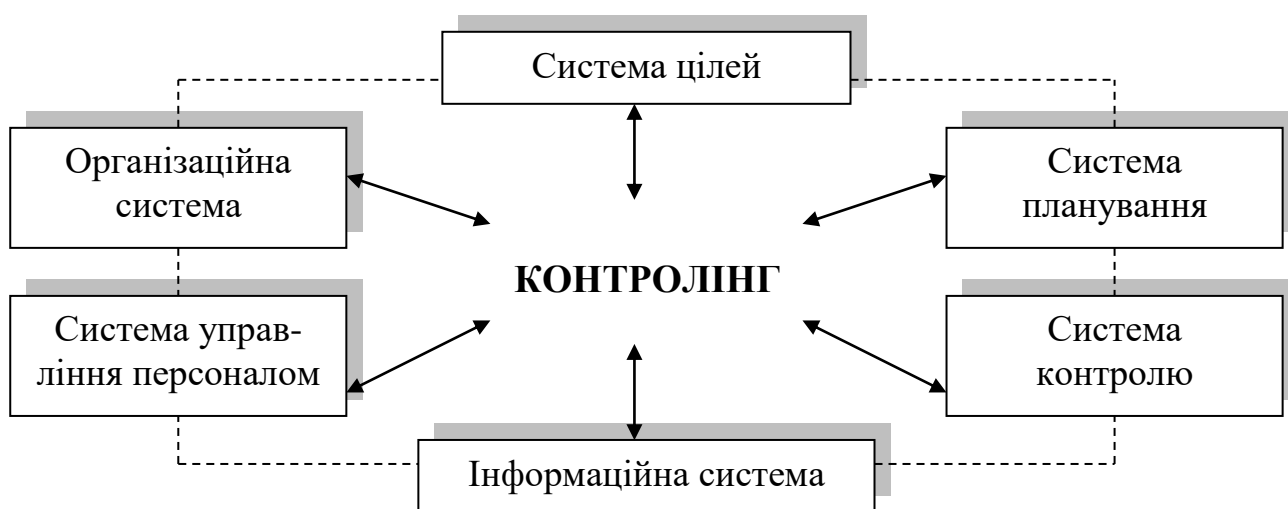


Рис. 3.3. Контролінг в системі управління підприємством

Суттєва відмінність контролінгу порівняно з управлінням підприємством як єдиним цілим полягає в тому, що контролінг певною мірою обмежений у забезпеченості інформацією для процесів управління з огляду допоміжної та координаційної функції обслуговування управління і сам не є управлінням.

В процесі історичного розвитку контролінгу сфера його діяльності поступово розширюється – він сприймається як повноцінний компонент управління, підтримує координацію системи управлінських структур (табл.3.1).

Таблиця 3.1.

Роль контролінгу в процесі управління підприємством

Процес управління	Роль контролінгу в управлінському процесі
Планування	<ul style="list-style-type: none"> ✓ координація різних планів і розробка консолідованого плану в цілому по підприємстві ✓ розробка методики планування ✓ розробка графіка складання планів ✓ надання інформації для складання планів ✓ перевірка планів, складених підрозділами підприємства
Організаційна робота	Облік і контроль витрат та результатів діяльності по підрозділах
Стимулювання	Стимулювання виконання планів по підрозділах
Контроль і регулювання	<ul style="list-style-type: none"> ✓ порівняння планових і фактичних величин для вимірювання і оцінки міри досягнення мети ✓ встановлення допустимих меж відхилень від плану ✓ аналіз відхилень, інтерпретація причин відхилень факту від плану, розробка пропозицій для зменшення відхилень
Аналіз рішень, інформаційні потоки	<ul style="list-style-type: none"> ✓ участь у розробці управлінської інформаційної системи ✓ збір найбільш важливих для прийняття управлінських рішень даних ✓ консультації по вибору коригуючих заходів ✓ розробка інструментарію для планування, контролю і прийняття управлінських рішень

3.4. Взаємозв'язок контролінгу з функціями управління

Процес формування обліково-економічної інформації на підприємстві повинен здійснюватись таким чином, щоб були задіяні і враховані всі аспекти його фінансово-господарської діяльності. У зв'язку з цим першочерговим завданням контролінгу є забезпечення оптимізації взаємозв'язків і взаємозалежностей інформаційних потоків між всіма основними функціями управління, що в кінцевому результаті дозволить отримати релевантну (корисну) інформацію, необхідну для прийняття економічно обгрунтованих управлінських рішень.

Базуючись на даних бухгалтерського обліку як на джерелі інформації, служба контролінгу вивчає процеси і явища на підприємстві, виявляє слабкі місця, проводить порівняння фактичних показників із запланованими та аналізує причини відхилень, а також пропонує заходи щодо покращення ситуації. Розробкою концепцій ефективного управління контролінг звільняє керівництво від низки проблем, пов'язаних з плануванням, обліком, контролем і т.д.

Таким чином, перебуваючи на перетині функцій обліку, контролю, аналізу і планування, контролінг займає особливе місце в інформаційно-аналітичній системі управління підприємством. Він синтезує, пов'язує в єдине ціле всі функції, інтегрує і координує їх, не підміняючи при цьому ні однієї із функцій управління, а лише переводить управління на якісно новий рівень.

3.5. Формування контролінгової інформації

Загальна структура етапів формування контролінгової інформації:

- ✓ визначення цілей: планування (розробка консолідованого плану в цілому по підприємству, перевірка і затвердження планів структурних підрозділів, надання інформації для складання планів, формування методики планування);
- ✓ збір і опрацювання обліково-економічної інформації для прийняття обгрунтованих управлінських рішень;
- ✓ здійснення функцій контролю (встановлення допустимих меж відхилення від плану, співставлення планових і фактичних показників, формування основних підконтрольних показників);
- ✓ використання аналітичної функції (визначення ступеня впливу виявлених відхилень на величину кінцевого результату, розробка інструментарію для планування, контролю і прийняття управлінських рішень);
- ✓ підготовка рекомендацій і розробка альтернативних варіантів у прийнятті управлінських рішень.

3.6. Орієнтація контролінгу на типи управлінських рішень

Контролінг, функціонуючи як система підтримки прийняття управлінських рішень, повинен орієнтуватись на розробку певних критеріїв прийняття конкретних рішень в залежності від обраного напрямку. Ці критерії в різній мірі є контрольованими і служать результатом управлінських рішень, які стосуються корегування цілей і планів підприємства, а також визначення кола осіб і обсягу робіт по формуванню необхідної інформації.

Контролінг визначає, наскільки прийняті управлінські рішення відносно формування цілей, ресурсів і процесів на підприємстві будуть сприяти підвищенню результативності, ефективності і продуктивності робіт. Залежно від визначеного керівництвом напрямку (типу) прийняття управлінських рішень у сферу завдань контролінгу входить оптимізація внутрішніх можливостей підприємства, вибір елементів інструментарію і розробка методик їх реалізації для виконання поставленої мети (рис.3.4).



Рис. 3.4. Орієнтація контролінгу на типи управлінських рішень

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛІНГУ

План лекційних питань

- 1. Організаційна структура підприємства, орієнтована на контролінг.*
- 2. Проектування організаційної структури підприємства.*
- 3. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.*
- 4. Параметри внутрішньої організації служби контролінгу.*
- 5. Структура і склад служби контролінгу.*

4.1. Організаційна структура підприємства, орієнтована на контролінг

Успішне функціонування підприємства у мінливих потоках інформації як зовнішнього, так і внутрішнього характеру, неможливе без грамотної організації економічних служб підприємства. Відповідно менеджери всіх рівнів повинні приймати участь у вирішенні питання про вибір структури організації, оскільки злагоджений рух інформаційних потоків, який пронизує всі служби і відділи, визначає прямий вплив на якість роботи як підприємства в цілому, так і його окремих служб. Таким чином, перед менеджерами постає мета вибору такої організаційної структури, яка б відповідала цілям і завданням підприємства. Грамотно організованою вважається структура, яка дозволяє підприємству ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно та цілеспрямовано розподіляти і спрямовувати зусилля своїх співробітників, задовільняти потреби клієнтів, досягати власних цілей з високим ступенем ефективності.

Слід однак наголосити, що ряд причин як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру змушують підприємство з часом змінювати свої цілі, а відповідно і стратегію. Зміни даного виду не можуть не вплинути на структурну організацію підприємства, а це означає, що вибір або зміна стратегії визначає відповідно і нову структуру. Іншими словами, структура організації повинна бути такою, щоб забезпечити реалізацію її стратегії.

Запровадження в організаційну структуру вітчизняних підприємств служби контролінгу є принципово новим явищем, від грамотності вирішення якого залежить ефективність і якість роботи цієї служби. Вирішенню даного завдання повинно передувати: вивчення всіх відомих типів організаційних структур, основних переваг і недоліків, доцільність впровадження системи контролінгу.

4.2. Проектування організаційної структури підприємства

Вивчення організаційних структур різних типів доводить одноманітність порядку формування елементів організаційної структури, тобто вертикального розмежування. Відповідно, першочерговим завданням є розподіл підприємства на широкі сфери, що входить до компетенції менеджерів вищого рівня, а потім формування конкретних задач, яке доручається менеджерам середнього рівня.

Послідовність дій керівництва компанії в процесі проектування організаційної структури характерна загальними напрямками, які можуть поглиблюватися і конкретизуватися залежно від обраної організаційної структури, а також від особливостей, цілей і завдань конкретного підприємства (рис.4.1.).



Рис. 4.1. Послідовність проектування організаційної структури

Однак, слід звернути на те, що основою будь-якої організаційної структури є плани підприємства, які переважно підлягають певним змінам. Ці зміни зумовлюють відповідну трансформацію організаційної структури підприємства. У зв'язку з цим процес зміни організаційної структури компанії доцільно розглядати як постійно діючий процес реорганізації. Керівництву підприємств необхідно регулярно оцінювати ступінь адекватності своїх організаційних структур і змінювати їх так, як цього вимагають внутрішні і зовнішні умови.

4.3. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства

Розуміння контролінгу і впровадження його на підприємствах України неможливе без попереднього з'ясування його суті та значення у системі управління. Отримання інформації, що характеризує діяльність підприємства, а також складові його оточуючого середовища і координація на цій основі діяльності системи управління з метою досягнення намічених завдань чи цілей і визначає роль контролінгу.

В економічно розвинутих країнах роль координатора виконує система внутрішнього контролю (аудиту), проте у США і Німеччині контролінг тлумачать значно ширше від внутрішнього контролю і пов'язують його необхідність з посиленням стратегічного планування розвитку фірми, а тому виникає потреба також у контролі за змінами, що відбуваються в оточуючому середовищі.

Функція контролінгу полягає в забезпеченні координації різних систем – планування, контролю, інформаційного забезпечення. Контролінг розглядається як складова частина управління, але він обмежується системою планування, контролю та інформаційного забезпечення щодо діяльності структурних підрозділів та підприємства в цілому і сервісним обслуговуванням системи управління. Отже, для виконання покладених на контролінг досить складних завдань, необхідно організаційно оформити його функціонування у загальній системі управління. Досвід країн, де система контролінгу має певну історію розвитку (США, Німеччина) свідчать про доцільність її виділення в окрему структурну одиницю.

Категорія „структура” відображає будову та внутрішню форму системи. Зв'язок елементів у структурі підпорядкований діалектиці співвідношення частин і цілого. Наявність структури – невід'ємний атрибут всіх реально існуючих систем, адже саме система надає їм цілісності.

Організаційна структура повинна відповідати певним вимогам, зокрема: адаптивності, гнучкості (динамізму), адекватності, спеціалізації, оптимальності, оперативності, надійності, економічності, простоти.

Виділяються два класи організаційних структур управління: бюрократичні та адаптивні. Бюрократичні організаційні структури характеризуються високим рівнем розподілу праці, розвинутою ієрархією управління, ланцюгом команд, наявністю числених правил і норм поведінки персоналу тощо. Адаптивні організаційні структури розробляються та впроваджуються з метою забезпечення можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати но-

ву наукоємку технологію. Кожна з функціонуючих організаційних структур має свої переваги і недоліки та діє ефективно лише при певних обставинах.

Аналіз організаційних структур зарубіжних комерційних і промислових підприємств доводить орієнтацію переважно на дивізійну структуру організації, розроблену в інтересах великих підприємств. Основними типами цих структур є регіональні, продуктові та структури, орієнтовані на покупця.

Розглянемо місце служби контролінгу в дивізійній структурі організації на прикладі великої торгівельно-промислової корпорації (рис.4.2.).



Рис.4.2. Місце служби контролінгу в дивізійній організаційній структурі

Центр управління діяльністю служб контролінгу дивізіонів і структур розміщений у головному офісі компанії. Сфери діяльності корпорації розмежовані на дивізіони, до яких входять підприємства з контролінговими відділами. Організація контролінгової служби в корпорації повинна формуватися таким чином, щоб забезпечити оперативний рух інформаційних потоків від низових ланок (цехів) до головного контролінгового відділу корпорації. В даному випадку виділення контролінгу в якості економічної служби і елемента управління корпорацією можна вважати закономірним і виправданим явищем.

4.4. Параметри внутрішньої організації служби контролінгу

Питанням дослідження організаційних структур і найбільш раціональної їх побудови, зокрема служби контролінгу, присвячені праці багатьох науковців. Значний інтерес до розв'язання даної проблеми обумовлений в основному багатоглядним і дискусійним сприйняттям значення служби контролінгу для цілей управління.

Серед багатьох досить ефективно функціонуючих зарубіжних організаційних структур особливої уваги вимагають підприємства Німеччини, в яких чітко простежуються певні особливості організаційної побудови служби контролінгу. Тут існують наступні форми підлеглості:

- ✓ лінійна організація управління;
- ✓ штабна організація управління.

Лінійна організація передбачає умовне розмежування контролінгу на два рівні управління. При цьому відбувається структурне об'єднання з фінансовою сферою. Основний недолік даної форми організації управління полягає в тому, що фінансова сфера займає домінуюче положення. З метою уникнення даного явища контролінг переважно включають у сферу керівництва.

Критичний аналіз наведеної організаційної структури служби контролінгу формує висновок про недостатню обґрунтованість і прийнятність її для вітчизняних підприємств, оскільки в ній чітко простежується залежність служби контролінгу від інших економічних служб, що суперечить вимогам, які висуваються до контролінгу стосовно забезпечення його нейтральності. Враховуючи цю негативну особливість лінійної організації управління, на багатьох підприємствах Німеччини контролінг функціонує з точки зору штабної функції.

Штабна організація управління передбачає пряме підпорядкування служби контролінгу керівництву підприємства (рис.4.3.).

Результатом логічних роздумів вітчизняних і зарубіжних науковців, практиків є те, що питання внутрішньої організації контролінгу висувається в ранг дискусійних. Після введення у структуру підприємства служби контролінгу передусім постає питання про ефективність роботи даної служби, що в свою чергу проявляється в необхідності формування основних вимог, які висуваються до неї. Незапаречним є той факт, що служба контролінгу здатна ефективно функціонувати лише за умови дотримання певних вимог. До них відносяться:

- ✓ створення досконалої системи збору оперативної інформації щодо поточної діяльності підприємства;
- ✓ формування детальних аналітичних звітів щодо затрат функціонування для потреб керівництва;

- ✓ збільшення рівня деталізації інформації про витрати підприємства;
- ✓ формування економічно обґрунтованих рекомендацій щодо ціноутворення в ринкових умовах;
- ✓ здійснення поточного аналізу і встановлення основних напрямів удосконалення документообороту підприємства;
- ✓ надання допомоги щодо формування завдань із автоматизації обробки інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства;
- ✓ інші додаткові вимоги.



Рис.4.3. Організаційна структура служби контролінгу в Німеччині

Основними функціями працівників служби контролінгу на підприємствах Японії є: планування (координація окремих виробничих і складання загального плану на короткий термін та на перспективу, розробка методики складання планів, визначення нормативів); інформаційне забезпечення (реєстрація, збір, узагальнення і подання інформації користувачам, визначення обсягу інформації, методики обробки, форми подання); порівняння планової і фактичної інформації в розрізі об'єктів контролінгу, коментарі відхилень); оцінка роботи і консультації з усіма підрозділами управління; складання звітності для державних органів (контроль і координація зусиль виконавців).

4.5. Структура і склад служби контролінгу

В сучасних умовах господарювання в Україні доцільним і достатнім є залучення до складу служби контролінгу 3-4 співробітників, наділених відповідними службовими обов'язками. Таке поетапне формування елементів системи контролінгу дозволить подолати психологічний бар'єр без особливих затрат, а також дозволить отримувати початкові мінімальні вигоди при мінімізованих затратах, тим самим розкриваючи повну палітру переваг контролінгу, які сприятимуть певному виправданню збільшення витрат на його розширення. Структурно-логічна модель формування персонального складу і структури служби контролінгу на підприємстві наведено на рис.4.4.



Рис.4.4. Структурно-логічна модель служби контролінгу підприємства

ТЕМА 5. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛІНГУ

План лекційних питань

- 1. Основні організаційні аспекти інформаційного забезпечення системи контролінгу.**
- 2. Комплекс інформаційних потоків підприємства.**
- 3. Система інформаційних потоків контролінгу.**
- 4. Цілі контролінгу на рівнях входу і виходу інформації.**
- 5. Управлінський облік в інформаційному забезпеченні контролінгу.**

5.1. Основні організаційні аспекти інформаційного забезпечення системи контролінгу

Функціонування будь-якої системи управління вимагає правильної організації інформаційного забезпечення, тобто наявності комплексу опрацьованих даних, які характеризують стан об'єктів фінансово-господарської діяльності та задовільняють вимоги управлінського апарату. Інформаційне забезпечення містить інформаційну систему, яка володіє необхідним інформаційним фондом (персоналом, технічними засобами) та систему інформаційних потоків (рис.5.1).

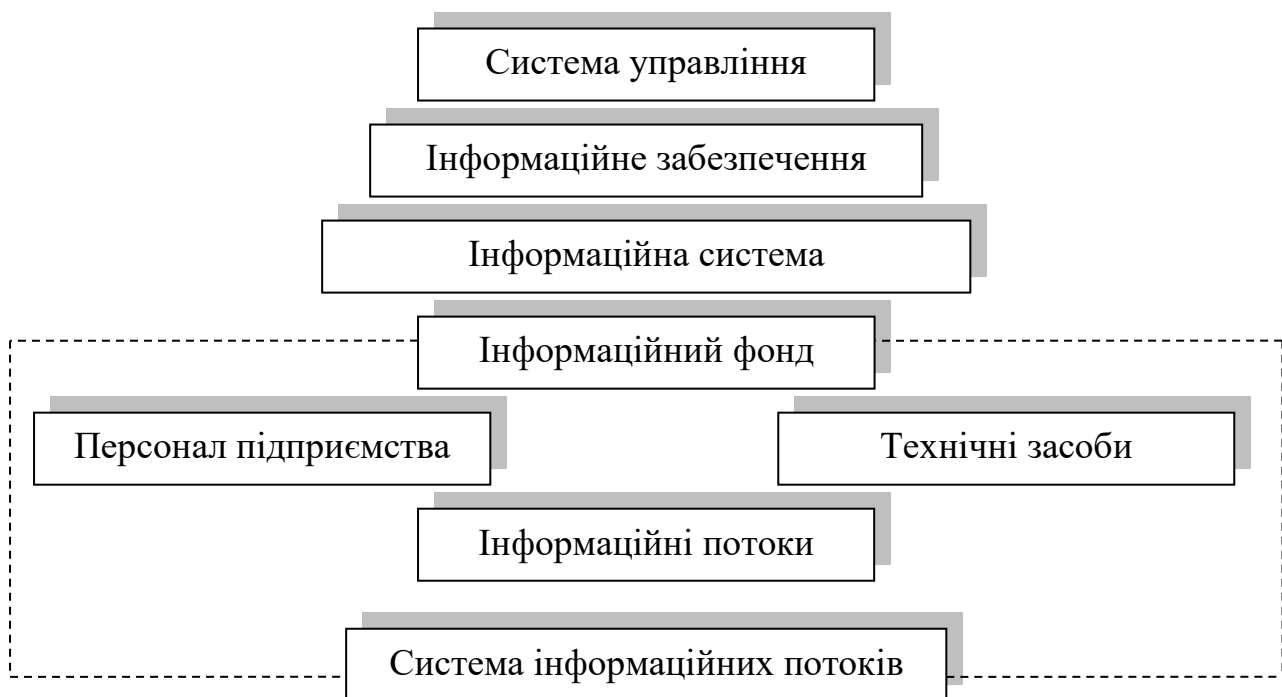


Рис.5.1. Структура інформаційного забезпечення системи управління

Інформаційна система є комунікацією персоналу підприємства стосовно питань їх професійної діяльності. Під інформаційними потоками розуміють рух (переміщення) інформації між працівниками або структурними одиницями підприємства. Комплекс потоків інформації, який дозволяє підприємству ефективно здійснювати поточну фінансово-господарську діяльність, формує систему інформаційних потоків. Оскільки потреба в інформації зумовлюється, насамперед, необхідністю вирішення конкретних завдань управління, очевидним є той факт, що система управління та інформаційна система повинні знаходитись у тісній всесторонній взаємодії. При цьому інформаційну систему доцільно розглядати в якості підсистеми управління.

5.2. Комплекс інформаційних потоків підприємства

Інформаційні потоки слід вважати найбільш вагомим елементом забезпечення ефективної діяльності підприємства. Методологія дослідження інформаційних потоків проводиться в наступній послідовності:

- ✓ проводиться аналіз існуючих інформаційних потоків на підприємстві з метою оптимізації всієї системи інформаційних потоків;
- ✓ формуються інформаційні потоки контролінгу, які гармонійно вписуються у загальну систему інформаційних потоків підприємства;
- ✓ розробляється комплексний механізм дослідження інформаційних потоків у процесі підготовки проекту автоматизації обліку, контролю та аналізу на конкретному підприємстві.

Таким чином, основною метою і концептуальним призначенням інформаційних потоків є оптимізація функціонування підприємства. Слід однак, наголосити, що на сучасних підприємствах обсяг динамічних інформаційних потоків настільки великий, що опрацювання інформації вручну є не лише надто трудомістким і високозатратним, але й недоцільним і недостатньо ефективним для оперативного представлення даних з метою прийняття конструктивних та економічно обґрунтованих управлінських рішень.

5.3. Система інформаційних потоків контролінгу

Інформаційні потоки контролінгу формуються на основі контролінгової інформації. Безперечним є той факт, що якість вихідної інформації підсистеми „контролінг” в значній мірі залежить від якості вхідної інформації, яка надходить із суміжних підсистем управління. На основі даного положення можна зробити висновок про те, що на межі переходу потоків інформації із різноманіт-

ним підсистем управління у підсистемі „контролінг” необхідно дотримуватись чітко визначених інформаційних вимог:

- ✓ своєчасність, тобто дотримання необхідних для конкретної ситуації строків подання інформації;
- ✓ достовірність – відповідність реальним фактам фінансово-господарської діяльності підприємства;
- ✓ корисність – передбачає якісно вищий рівень господарського ефекту від використання інформації в порівнянні із затратами на її отримання;
- ✓ зрозумілість, тобто забезпечення фактичного сприйняття інформації без застосування додаткових зусиль;
- ✓ регулярність надходження – формування календарного розкладу руху інформаційних потоків з чітким дотриманням встановленої періодичності.

Основні вимоги до якісної характеристики інформації в підсистемі управління „контролінг” в розрізі вхідної і вихідної наведені на рис.5.2.

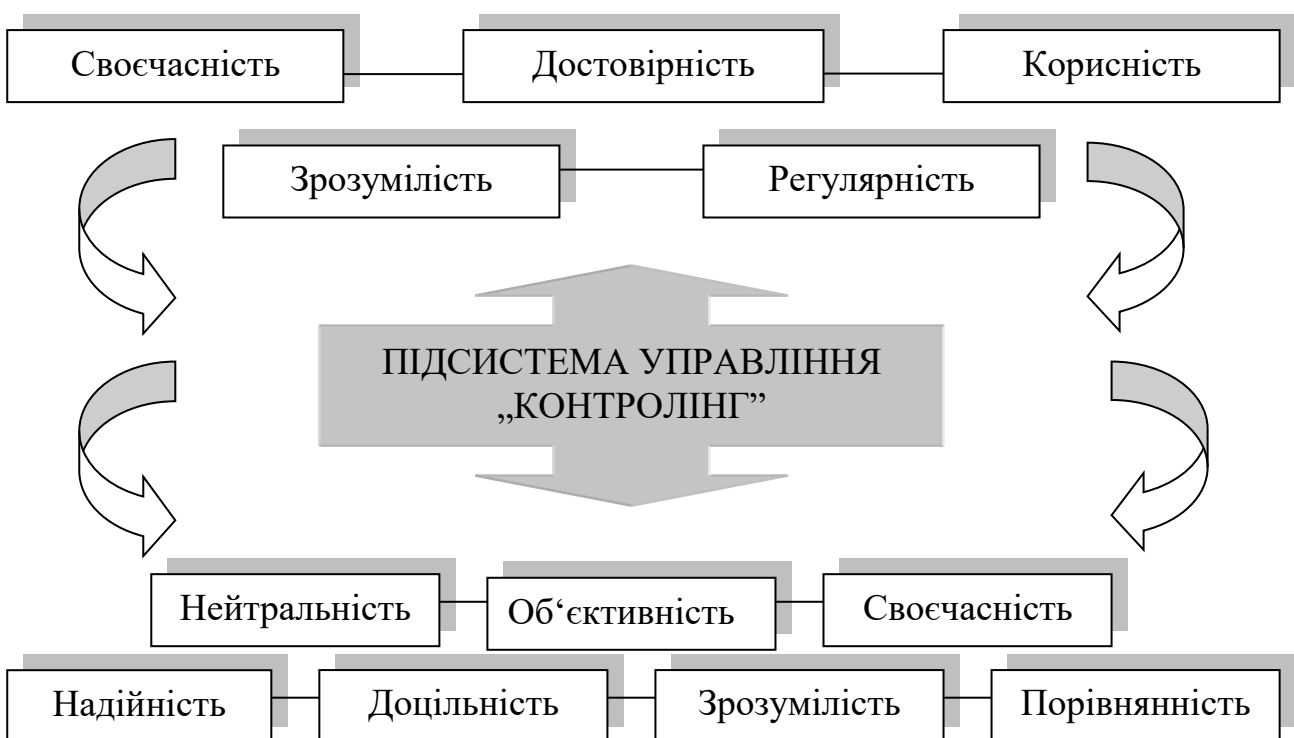


Рис.5.2. Вимоги до вхідної та вихідної інформації підсистеми „контролінг”

Відповідно і на виході із підсистеми управління „контролінг” до якісних характеристик інформації висувуються певні вимоги. Вони в значній мірі співпадають з вище викладеними (вимоги до вхідної інформації). Зважаючи на це, наведемо лише принципово відмінні:

- ✓ надійність, тобто відсутність суттєвих помилок (на відміну від вхідної інформації достовірність є бажаною, але не обов'язковою);

- ✓ доцільність – здатність впливати на рішення управлінців, сприяти в оцінці минутих, поточних і майбутніх подій;
- ✓ порівнянність – можливість співставлення інформаційних даних;
- ✓ об'єктивність – звільнення інформації від суб'єктивних аспектів;
- ✓ нейтральність, тобто уникнення прямої зацікавленості (інформація не може вважатись нейтральною, якщо в процесі обробки і вибору форм подання вона впливатиме на рішення зацікавлених користувачів).

Безперечним є твердження, що система акумулювання та трансформації контролінгової інформації у своїй основі ґрунтується на ефективно функціонуючій системі інформаційних потоків підприємства. Звідси випливає, що служба контролінгу не спроможна автономно сформувати власну підсистему збору інформації без чітко налагодженого механізму взаємопроникнення суміжних інформаційних потоків на підприємстві.

Таким чином, можна зробити висновок, що система інформаційних потоків контролінгу повинна бути гармонійно поєднана в загальній системі інформаційних потоків підприємства (рис.5.3.).

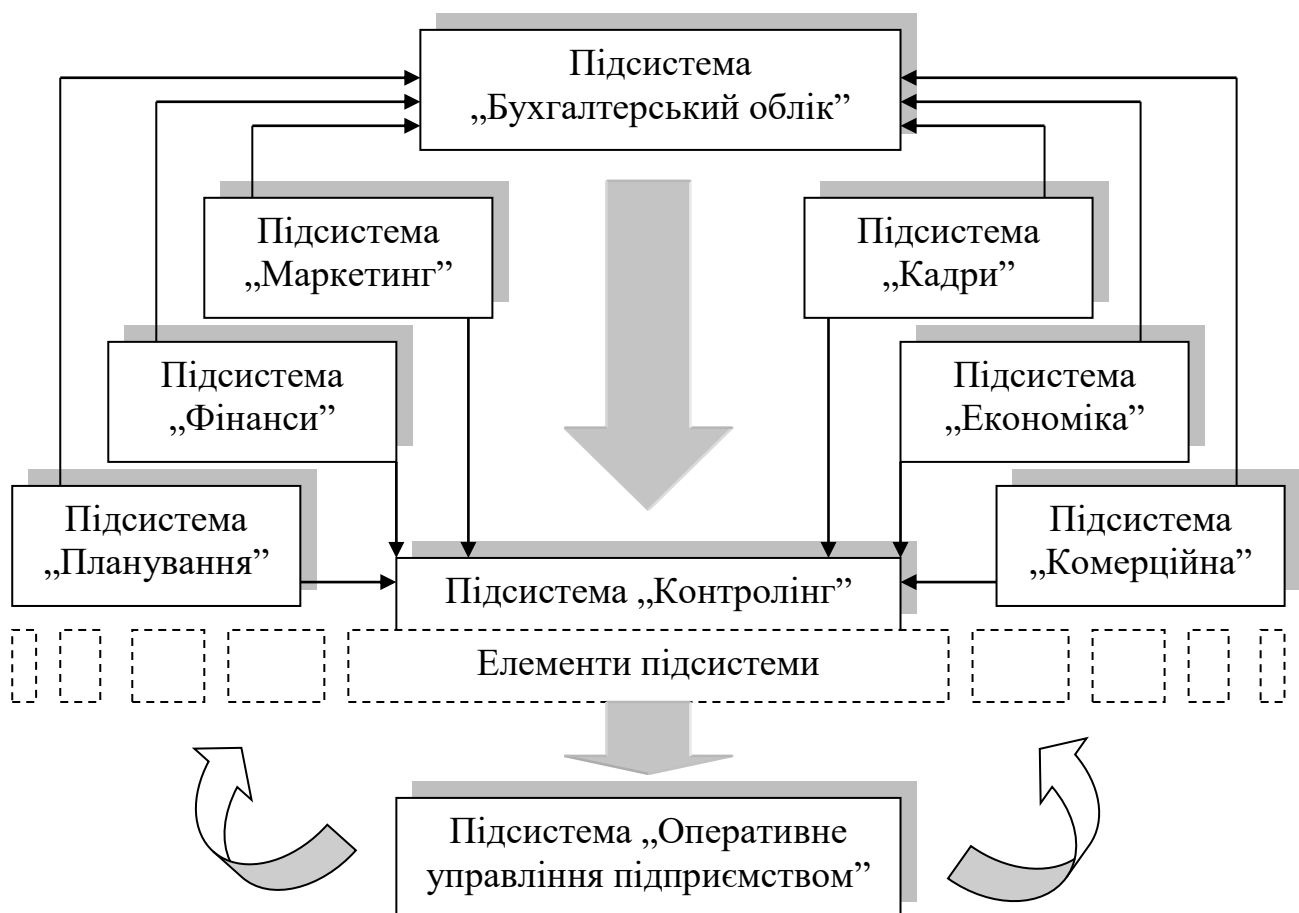


Рис.5.3. Інформаційні зв'язки підсистеми „контролінг” в єдиній системі інформаційних потоків підприємства

5.4. Цілі контролінгу на рівнях входу і виходу інформації

Інформація, яка надходить в підсистему „контролінг” для опрацювання, повинна бути попередньо згрупована відповідно до основних елементів затрат, сконцентрованих у даній підсистемі. При цьому її метою на рівні входу є збір і групування всіх необхідних даних в розрізі елементів підсистеми. Формування альтернативних варіантів управлінського впливу на суміжні підсистеми управління з метою оптимізації їх роботи і досягнення максимального ефекту функціонування підприємства є основною метою підсистеми „контролінг” на виході. Відповідно, рух інформаційних потоків контролінгу здійснюється в розрізі основних функцій управління (табл.5.1.). Однак, якщо функціонуючі інформаційні потоки підприємства є не зовсім досконалими, тобто існує безліч так званих „вузьких” місць, зайвих елементів, які дублюють інформацію і т.д., то робота з впровадження інформаційних потоків контролінгу дасть мало користі. Зважаючи на це, процес формування інформаційних потоків контролінгу повинен проводитись паралельно з трансформацією та оптимізацією всієї системи інформаційних потоків підприємства, удосконаленням механізму документообігу, автоматизацією процедур передачі інформації.

Таблиця 5.1.

Концепція руху інформаційних потоків контролінгу
(структурно-логічна модель)

Функції управління	Вхідна інформація	Опрацювання інформація	Вихідна інформація
Планування	<ul style="list-style-type: none"> ✓ коригування цін ✓ умови кредитування ✓ валютна політика ✓ фінансові показники 	Формування планів підприємства	<ul style="list-style-type: none"> ✓ план витрат ✓ план реалізації ✓ план прибутку ✓ прогноз балансу
Обліково-контрольна	<ul style="list-style-type: none"> ✓ результат діяльності ✓ обсяг виручки, ціни ✓ заборгованість ✓ грошові залишки 	Співставлення показників, аналіз причин відхилень	<ul style="list-style-type: none"> ✓ звіт про результати контролю ✓ рекомендації на перспективу
Аналітична	<ul style="list-style-type: none"> ✓ обсяг виручки ✓ обсяг витрат ✓ собівартість ✓ показники за рік 	Визначення точки беззбитковості, аналіз коефіцієнтів	<ul style="list-style-type: none"> ✓ баланс-нетто ✓ аналіз звітів ✓ ймовірність банкрутства

Для вирішення даного питання необхідно чітко сформулювати організаційну модель структурних елементів контролінгу (рис.5.4.).

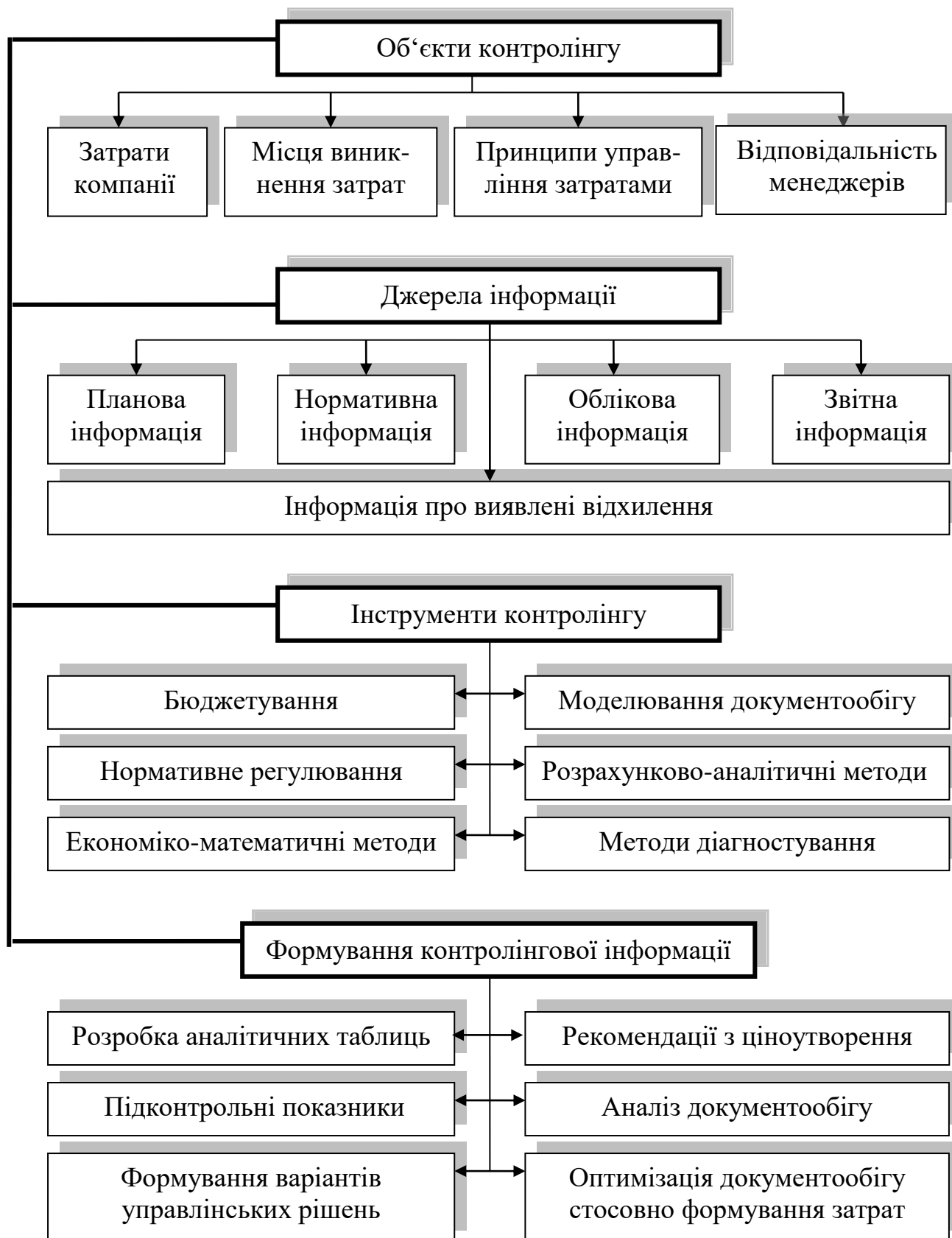


Рис.5.4. Організаційна модель структурних елементів контролінгу

5.5. Управлінський облік в інформаційному забезпеченні контролінгу

Використання даних управлінського обліку в рамках конкретного підприємства розглядається не завжди однозначно. Це пов'язано, в основному, з формалізацією факторів, які аргументують вибір підсистеми управлінського обліку. Різноманітність підприємств за формами власності, типами господарювання, організаційно-правовими аспектами функціонування, менталітет і компетентність керівників, їх зацікавленість у наявності необхідної управлінської інформації тощо обумовлюють певний спектр модифікацій форм організації управлінського обліку. Основні фактори, які визначають вибір підсистеми управлінського обліку, наведені на рис.5.5.

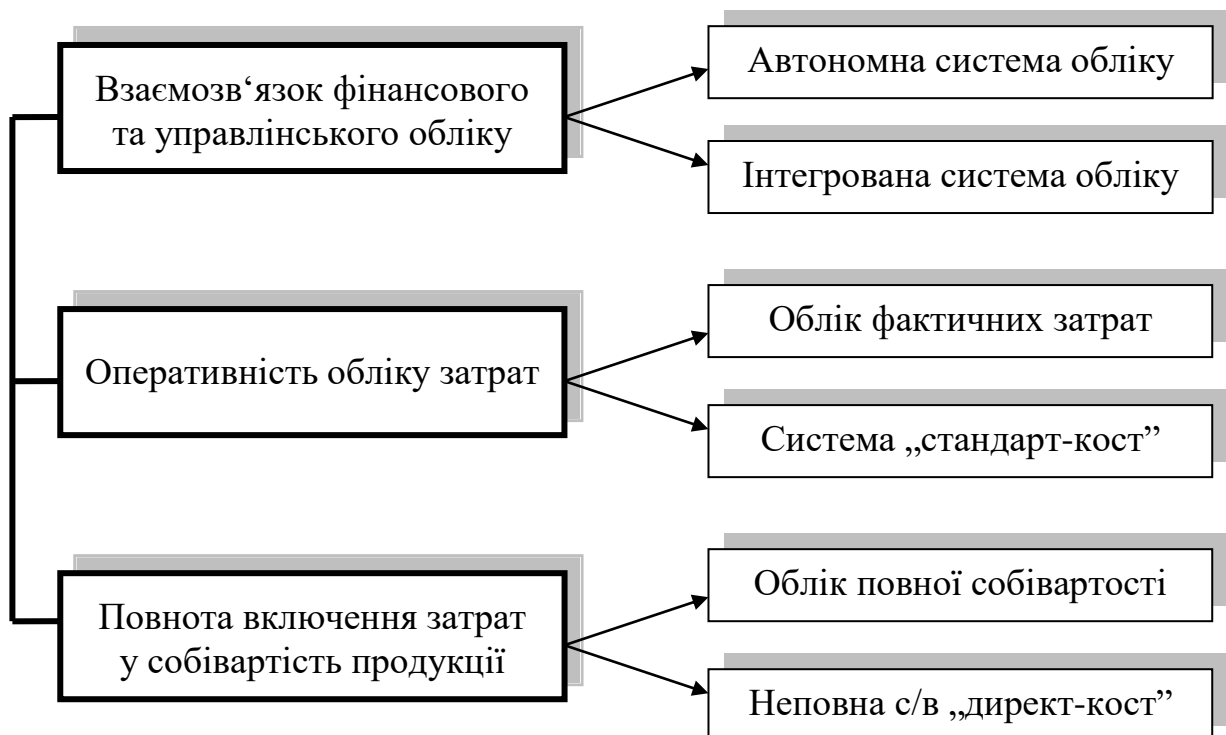


Рис.5.5. Фактори визначення підсистеми управлінського обліку

Серед існуючих варіантів взаємозв'язку фінансового і управлінського обліку найбільш доцільним для застосування в умовах України є інтегрована система обліку, яка передбачає наявність рахунків: – для обліку затрат за статтями; – для відображення результатів діяльності. Даний варіант є найбільш ефективним, оскільки забезпечує функціонування управлінського обліку в системі рахунків бухгалтерського обліку.

Щодо оперативності обліку затрат, вважаємо доцільним наголосити, що в сучасних умовах господарювання метод обліку фактичних затрат поступається „стандарт-косту” – це відбувається тому, що планування затрат згідно даного

методу здійснюється на основі прогнозів на майбутнє, а не на фактах минулого. Вказаний аспект відіграє домінуючу роль у забезпеченні точності фінансових прогнозів і підвищенні ефективності контролю затрат.

Підсистема управлінського обліку характеризується ще одним досить важливим фактором, який полягає у повноті віднесення затрат на собівартість продукції. Мова йде про методи обліку затрат за повною і неповною собівартістю. Слід зазначити, що окремо взяті системи обліку затрат на практиці не зустрічаються в чистому вигляді. Підприємства обирають ту чи іншу систему обліку залежно від багатьох факторів, моделюють їх стосовно власних особливостей і використовують змішані варіанти побудови обліку затрат.

У відповідності з потребами керівництва господарюючого суб'єкта в інформації необхідно науково обґрунтувати організацію та впорядкувати склад і структуру всіх інформаційних потоків, які в сукупності гарантуватимуть ефективне інформаційне забезпечення для прийняття рішень. При цьому управлінський облік повинен охоплювати всі види облікової і необлікової інформації, яка використовується для оперативного управління процесами і явищами. Мету управлінського обліку можна систематизувати в чотирьох основних напрямках:

- ✓ забезпечення необхідною інформацією менеджерів, відповідальних за досягнення кінцевих господарських результатів;
- ✓ визначення фактичної собівартості продукції;
- ✓ виявлення відхилень від встановлених норм;
- ✓ визначення фінансових результатів в розрізі структурних підрозділів (центрів відповідальності).

Використання даних управлінського обліку передбачає певну деталізацію Плану рахунків бухгалтерського обліку з метою отримання необхідної інформації про факти господарської діяльності в розрізі видів продукції, центрів відповідальності тощо. Ступінь деталізації визначається підприємством самостійно у відповідності з особливостями виробничо-господарських процесів та потребами менеджерів у забезпеченні інформацією для прийняття управлінських рішень.

Варіантність використання Плану рахунків бухгалтерського обліку визначається як один із елементів обліково-економічної політики підприємства і затверджується на певний обліковий період.

Таким чином, підсумовуючи розгляд управлінського обліку в якості основи контролінгу, зазначимо, що управлінський облік формує інформацію, яка забезпечує розробку альтернативних варіантів управлінських рішень за результатами господарської діяльності підприємства. У зв'язку з цим управлінський облік вважають одним із основних інформаційних „постачальників” контролінгу.

ТЕМА 6. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛІНГУ

План лекційних питань

- 1. Теоретичні аспекти формування методики контролінгу.**
- 2. Основний інструментарій функціонування контролінгу.**
- 3. Оперативний контролінг та його інструменти.**
- 4. Стратегічний контролінг і його інструменти.**
- 5. Консолідація основних підконтрольних показників.**
- 6. Система показників, орієнтованих на цілі та пріоритети.**
- 7. Визначення впливу відхилень на величину кінцевого результату.**

6.1. Теоретичні аспекти формування методики контролінгу

Формування ринкових відносин, паралельне функціонування підприємств різних форм власності і типів господарювання, поступове загострення конкурентної боротьби створюють об'єктивну необхідність внесення істотних змін у систему управління мікроекономікою. Вирішення виникаючих проблем щодо оптимізації процесів управління на підприємстві повинна забезпечити, в першу чергу, система контролінгу.

Основна ідея концепції контролінгу полягає, насамперед, у підвищенні ефективності оперативного та стратегічного управління підприємством шляхом створення обліково-аналітичної системи, що представляє собою синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування. Оперативний контролінг забезпечує при цьому прибутковість і ліквідність підприємства шляхом виявлення причинно-наслідкових зв'язків при співставленні виручки від реалізації та затрат. Суть стратегічного контролінгу полягає в забезпеченні виживання підприємства, його орієнтації на потенціал успіху, який характеризується шансами і ризиками.

6.2. Основний інструментарій функціонування контролінгу

Методичне забезпечення контролінгу – це сукупність прийомів і методів дослідження, які ним використовуються у відповідності із специфікою функціонування. Методика розкриває структуру елементів контролінгу і встановлює їх логічний взаємозв'язок. Перелік конкретних інструментів контролінгу в основному сформувався на Заході. Частина з них може використовуватись в умовах вітчизняної економіки. Логічно-структурна модель інструментарію оперативного та стратегічного контролінгу представлена на рис.6.1.



Рис.6.1. Структурно-логічна модель інструментарію контролінгу

6.3. Оперативний контролінг та його інструменти

Основна мета функціонування оперативного контролінгу на підприємстві полягає в систематичному зборі необхідної для аналізу інформації, її обробці та підготовці для потреб керівництва. Досягнення цієї мети можливе лише за умови формування основного інструментарію оперативного контролінгу: бюджетування, ABC-аналізу, аналізу обсягу замовлень, оптимізації обсягів замовлень, аналізу величин у точці беззбитковості, розрахунку сум покриття, аналізу виникаючих на підприємстві „вузьких місць”, розрахунку інвестицій, розрахунку виробничого результату на короткотерміновий період, оптимізації розмірів партій продукції, аналізу знижок, аналізу територій збуту продукції, функціонально-вартісного аналізу, XYZ-аналізу тощо.

Концептуальна сутність будь-якої системи контролінгу полягає в її орієнтації на конкретні цілі, перспективи майбутньої діяльності та виявлення „вузьких місць” функціонування підприємства. За допомогою, власне, інструментів оперативного контролінгу формується механізм, який дозволяє своєчасно встановлювати відхилення від наміченого курсу і коригувати напрями розвитку.

Бюджетування

Необхідною умовою ефективного функціонування оперативного контролінгу на підприємстві є розробка бюджетів, їх аналіз та контроль. В умовах ринку такий підхід вважається найбільш актуальним і доцільним, оскільки зовнішні умови діяльності підприємства, які постійно змінюються, вимагають гнучкого еластичного планування, яке дозволить своєчасно та вдало маніпулювати ресурсами і затратами підприємства з метою отримання максимального прибутку.

Бюджет (від англ. budget – буквально „сумка”) – кошторис грошових витрат і доходів підприємства на визначений період (місяць, квартал, рік). Система бюджетів складає основу функціонування і розвитку підприємства. Вона дозволяє попередньо провести оцінку ефективності управлінських рішень, оптимальним чином розподілити ресурси підприємства та співставити обсяг і структуру затрат при розробці концепції ведення бізнесу. Бюджетування можна визначити як процес розробки оптимальних напрямів використання доходів і формування витрат підприємства в процесі здійснення його фінансово-господарської діяльності, розрахований на чітко визначений період часу. При цьому бюджетування охоплює розробку бюджетів, організацію здійснення і контроль виконання.

Бюджетування як елемент інструментарію оперативного контролінгу має певні особливості. З метою реалізації основної мети контролінгу необхідно виз-

начити інформаційні параметри успіху (прибутку) підприємства, які дозволять виявити ступінь досягнення запланованих цілей. Досліджуючи аспекти формування структури та змісту бюджетів, використаємо загальноприйняте розмежування бюджетів на два основних види: 1) поточні (операційні) бюджети, які відображають виробничу діяльність підприємства; 2) фінансові плани, які представляють собою прогноз фінансової звітності. Інформація щодо складу, структури і характерних ознак бюджетів наведена в таблиці 6.1.

Таблиця 6.1.

Ознаки розмежування та характерні риси бюджетів

Сфери діяльності	Розмежування бюджетів за видами	Характерні риси бюджетів
Поточний (операційний) бюджет		
Закупівельна діяльність	Бюджет потреби в матеріалах	Визначає обсяг матеріалів, необхідних для виробництва та коригує кількість їх придбання
Виробництво	Бюджет виробництва та проміжних запасів	Визначає необхідний запас готової продукції та обсяг незавершеного виробництва для забезпечення стабільної діяльності фірми
	Бюджет затрат на оплату праці	Визначає планові витрати на оплату праці персоналу компанії
	Бюджет загальновиробничих витрат	Визначає суми цехових витрат і затрат на утримання та експлуатацію машин і обладнання
	Бюджет адміністративних витрат	Визначає обсяг та структуру витрат загальногосподарського типу
	Бюджет собівартості продукції	Визначає обсяг затрат на сировину, зарплату і т.д. з врахуванням незавершеного виробництва
Реалізація	Бюджет реалізації	Встановлює прогностичні показники обсягу збуту за видами продукції
	Бюджет комерційних витрат	Визначає витрати, пов'язані з реалізацією готової продукції

Визначення фінансових результатів	Бюджет прибутків і збитків	Акумує інформацію всіх вище наведених бюджетів та визначає прогнозний обсяг прибутку
Фінансовий план		
Управління грошовими потоками	План грошових потоків	Визначає обсяг грошових засобів підприємства із врахуванням всіх надходжень та видатків коштів
	Прогнозний баланс	Коригує фінансовий стан фірми з точки зору кругообігу засобів
	План капіталовкладень	Визначає вартість нових об'єктів, збільшення потіжності підприємства, терміни відповідних витрат

На практиці, безперечно, наведені види бюджетів володіють лише спрямовуючим змістом. Враховуючи характер інформації конкретного бюджету, менеджери повинні визначити пріоритетність певного напрямку для свого підприємства і обґрунтувати необхідність його використання. При цьому можлива також більш глибока класифікація бюджетів або, навпаки, виключення зайвих.

Важливим елементом ефективної організації процесу бюджетування на підприємстві є з'ясування послідовності етапів розробки бюджетів:

- 1) з'ясовуються основні напрями розвитку підприємства;
- 2) вирішуються організаційні питання щодо складання бюджетів:
 - ✓ проводиться збір, аналіз та представлення фактичної інформації минулих і звітних періодів діяльності підприємства;
 - ✓ визначаються пріоритети і основні напрями дій в поточному періоді;
 - ✓ проводиться фінансовий аналіз альтернативних варіантів використання ресурсів підприємства;
 - ✓ встановлюється збалансований варіант поєднання автономних інтересів різноманітних підрозділів із загальними інтересами підприємства.
- 3) затверджується склад кадрового апарату підприємства, який відповідати-ме за розробку бюджетів (представники служби контролінгу, менеджери відповідних підрозділів підприємства тощо);
- 4) розробляються проекти бюджетів у розрізі пріоритетних напрямів;
- 5) проводиться координація дій, вносяться відповідні корективи;
- 6) сформовані та відкориговані бюджети затверджуються;
- 7) здійснюється поточний контроль та аналіз виконання бюджетів.

Бюджет складається, як правило, з трьох частин: доход (виручка), змінні витрати і постійні витрати (табл.6.2.). Починається формування бюджету з визначення кінцевих продуктів, їх кількості за видами та найбільш вірогідних цін. Ці показники наводяться у відповідних графах розділу „Доход”.

Таблиця 6.2.

*Виробничий бюджет рослинництва (ячмінь пивоварний)
на 1 га*

Стаття	Одиниця виміру	Кількість	Ціна, грн.	Всього, грн.
1	2	3	4	5
1. ДОХОД				
Збіжжя	центнер	36	29	1044,0
Висівки	центнер	6,8	15	102,0
Інша продукція	центнер			0,0
Всього				1146,0
2. ЗМІННІ ВИТРАТИ				
Оплата праці	люд.год.	27	0,91	24,6
Доплати і премії	%	55		13,5
Нарахування на заробітну плату	%	37,5		9,2
Насіння	центнер	2	29	58,0
Мінеральні добрива				42,8
Органічні добрива				0,0
Отрутохімікати				41,9
Електроенергія				0,0
Ремонт				30,0
Паливо-мастильні матеріали				55,0
Транспортні послуги				21,0
Оренда техніки і обладнання				0,0
Послуги сторонніх організацій				0,0
Витрати на збут продукції				0,0
Податок на додану вартість				200,0
Інші витрати				20,0
Всього змінних витрат				516,0
3. ВАЛОВИЙ ДОХОД				630,0

Продовження таблиці 6.2.

1	2	3	4	5
4. ПОСТІЙНІ ВИТРАТИ				
Накладні витрати				20,0
Страховання майна				0,0
Страховання врожаю				0,0
Податки				12,0
Оренда майнових паїв				0,0
Амортизація				45,0
Всього постійних витрат				77,0
5. ДОХОД НА ЗЕМЛЮ				
				25,0
6. ВСЬОГО: ВИТРАТИ				
				618,0
7. ПРИБУТОК				
				528,0

У другому розділі бюджету вказуються всі витрати, пов'язані з певною галуззю діяльності (обсяг податку на додану вартість відображається орієнтовний). Цифрове значення третього розділу визначається як різниця першого та другого. Четвертий розділ бюджету містить інформацію про постійні витрати виробництва (треба врахувати, що зазначені витрати потрібно вказувати у розрахунку на 1 га посівів відповідних культур).

Додатковим елементом бюджетів є стаття „доход на землю”. Він визначається декількома шляхами. Один з них пов'язаний з альтернативною вартістю капіталу, інвестованого в землю. За цим методом доход на землю визначається шляхом множення ринкової вартості землі на середню ставку банку за довгостроковими вкладеннями. Зрозуміло, що даний метод використовуватиметься лише там, де земля є товаром і має ринкову вартість. В умовах вітчизняної економіки земля не купується, однак успішно береться в оренду. Відповідно, кожна рослинницька галузь повинна приносити достатній дохід, щоб сплатити орендну плату за використання землі. Даний спосіб є альтернативою для застосування в умовах вітчизняної економіки з метою визначення доходу на землю.

Після того, як враховані всі змінні та постійні витрати, а також доход на землю, в господарстві повинна залишитись певна сума – прибуток (розділ 7).

Як користуватися складеним виробничим бюджетом? Щоб не обмежувати можливості його використання, треба зазначити, що кінцевий результат розрахунків – прибуток – не єдина корисна річ, заради якої зроблено розрахунки.

По-перше, після розрахунку обсягу всіх доходів і витрат по конкретних галузях, можна зробити висновок про їх прибутковість (рентабельність). Порівняння розміру очікуваного прибутку від різних видів діяльності допомагає в прийнятті рішення стосовно вибору найбільш ефективних виробництв або припинення функціонування найбільш збиткових.

По-друге, бюджет дає можливість визначити обсяг засобів, які залишаються на підприємстві після покриття змінних витрат – маржинальний доход.

По-третє, бюджет дозволяє оцінити реальний обсяг витрат, тобто виділити і відмежувати ті з них, які носять умовний характер, наприклад, амортизація. В результаті реального відшкодування витрат на підприємстві акумулюється грошовий потік, який складається з прибутку й амортизаційних відрахувань.

По-четверте, за допомогою виробничих бюджетів можна провести аналіз беззбиткового рівня виробництва, тобто встановити мінімальну кількість продукції, яка при реалізації покриє виробничі витрати, і визначити мінімальну ціну продукції, яка при поточному обсязі виробництва покриє суму витрат:

- ✓ беззбитковий рівень виробництва (штук) = загальний обсяг виробничих витрат (грн.) / ціна реалізації одиниці продукції (грн./шт.);
- ✓ беззбиткова (мінімальна) ціна реалізації (грн./шт.) = загальний обсяг виробничих витрат (грн.) / прогнозована кількість виробництва (шт.).

Виробничі бюджети мають велике прикладне значення для керівників, оскільки змушують розглядати конкретні напрями виробничого процесу як окремі „центри формування прибутку / збитку” із наступною консолідацією в межах всього підприємства. Крім того, даний підхід створює можливість, в разі необхідності, вносити відповідні корективи у виробничу структуру підприємства.

АВС-аналіз

АВС-аналіз є досить важливим інструментом, який використовується на підприємстві для визначення базових аспектів і пріоритетів функціонування. В системі контролінгу АВС-аналіз володіє особливим значенням, оскільки дозволяє проводити цілеспрямовані економічні заходи. За умови реального виявлення динаміки і пріоритету певних структурних елементів господарського механізму виникає можливість своєчасного і доцільного застосування ефективних коригуючих дій.

АВС-аналіз передбачає співставлення певних показників діяльності підприємства у натуральному і вартісному виразі. Дослідження, проведені на під-

приємствах Німеччини, за оцінкою Х.Й.Фольмута, доводять, що відносно невеликі величини у натуральному виразі, взяті з певної сукупності, зумовлюють значно більші відхилення вартісних показників.

ABC-аналіз є доцільним для застосування, передусім, у матеріально-технічному забезпеченні, виробництві і збуті. У рамках цього аналізу:

- ✓ в області матеріально-технічного забезпечення розглядаються кількість і вартість сировини в розрізі постачальників;
- ✓ у сфері виробництва аналітичній обробці підлягають постійні затрати з метою зниження їх питомої ваги у собівартості продукції;
- ✓ при збутовій діяльності аналізуються джерела надходження замовлень і номенклатура реалізовуваної продукції, товарів, робіт, послуг.

ABC -аналіз застосовується також при дослідженні затрат за елементами, місцями виникнення і об'єктами калькулювання.

Розглянемо концепцію проведення ABC-аналізу в системі закупівлі й зберігання сировини, матеріалів, деталей тощо. За допомогою ABC-аналізу у цих сферах діяльності необхідно розмежувати суттєві та несуттєві напрями закупівлі та зберігання. При цьому доцільно сконцентрувати увагу на матеріалах, які володіють найбільшим економічним ефектом. Важливе значення при закупівлі матеріалів формує детальна і точна інформація про постачальників, оскільки не всі з них характеризуються однаковим впливом на ефективність діяльності підприємства. У зв'язку з цим більш доцільним є підтримання ділових стосунків з постачальниками, які мають найбільший оборот. Завданням контролінгу у даній ситуації є визначення пріоритетності постачальників за допомогою ABC-аналізу, який полегшує їх класифікацію у відповідності із значенням для компанії.

Класифікація постачальників здійснюється у наступній послідовності:

- 1) акумулюється ретроспективна і поточна інформація про обсяг ділових оборотів з різними постачальниками на основі даних фінансової бухгалтерії або картотеки постачальників;
- 2) абсолютні вартісні величини товарних оборотів з конкретними постачальниками записуються в зменшуваній послідовності у третій графі спеціальної таблиці ABC-аналізу даних про постачальників (табл.6.3.);
- 3) розраховується питома вага товарного обороту з конкретними постачальниками у співвідношенні із загальним обсягом надходжень (графа 2);
- 4) визначаються відносні показники щодо ділових оборотів конкретних постачальників у загальній сукупності партнерських відносин.

Таблиця 6.3.

Інформація про постачальників (АВС-аналіз)

№ п/п	Найменування постачальників	Оборот	
		тис.грн.	%
1	2	3	4
1	ТзОВ „Тернопільпостач”	150	15,0
2	АТ „ГаличТрансАвто”	100	10,0
3	ТзДВ „Меркурій & Різ”	70	7,0
4	КТ „Дніпропетровськбудсервіс”	27	2,7
5	МП „Вавілон”	15	1,5
...
27	СП „Інтелектплей”	2	0,2
В цілому по підприємству		1000	100

У світовій практиці розмежовують, переважно, три основних групи постачальників (табл.6.4.):

- ✓ А-постачальники – з якими підприємство здійснює приблизно 75% свого матеріально-технічного обороту з постачання (такий оборот створюють лише біля 5% постачальників);
- ✓ В-постачальники – аналогічні показники по яких становлять – 20% : 20%;
- ✓ С-постачальники – співвідношення показників 5% : 75%.

Таблиця 6.4.

Класифікація постачальників (АВС-аналіз)

Група постачальників	Питома вага	
	в обороті, %	у загальній кількості постачальників, %
А	75	5
В	20	20
С	5	75

Для більшої наочності отриманих результатів відобразимо класифікаційні параметри розмежування постачальників графічно (рис.6.2.):

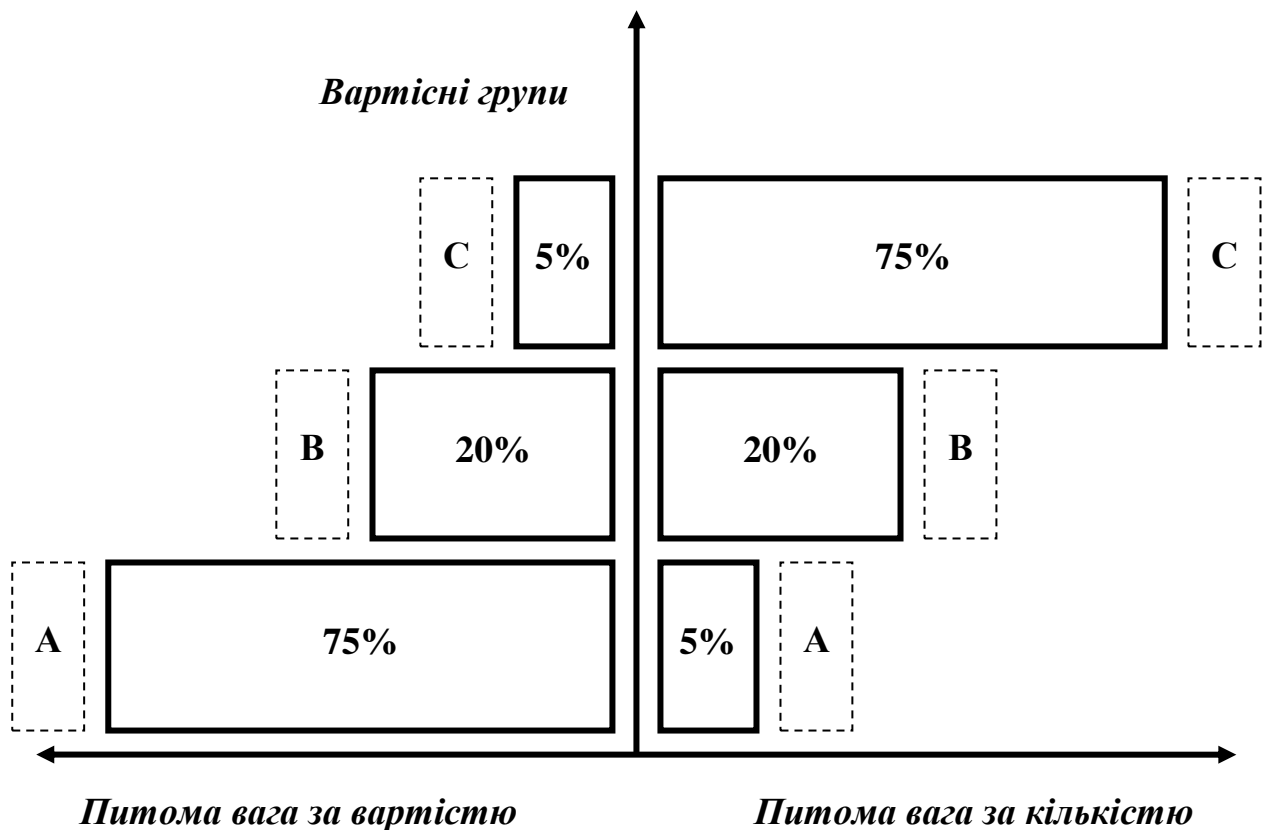


Рис. 6.2. Результати проведення ABC-аналізу

На основі ABC-аналізу виявляється незначна кількісна величина, яка володіє значно більшим вартісним впливом. У наведеному прикладі найбільш доцільним є підпримання ділових стосунків із постачальниками типу А, оскільки їх незначна кількість (всього 5%) дає можливість регулювати 75% обороту.

Класифікація постачальників може проводитись і в розрізі матеріалів, які замовляє підприємство. Емпіричні значення А-, В-, С-матеріалів складають відповідно 75%, 20%, 5%. В даному випадку підприємству також найвигідніше концентрувати увагу на постачальниках типу А.

На підставі проведеного ABC-аналізу в сфері закупівлі матеріалів повинні встановлюватись нові пріоритети:

- 1) А-матеріали переважно володіють великою вартістю і складною технологією обробки, тому для них передбачено певні контрольні заходи:
 - ✓ більш точний аналіз закупівельних цін;
 - ✓ детальний аналіз структури затрат;
 - ✓ всеохоплюючий аналіз ринку;
 - ✓ аналіз пропозицій постачальників;
 - ✓ жорсткі коригуючі переговори щодо цін закупівлі;

- ✓ більш детальна підготовка замовлень постачання;
 - ✓ підвищення ефективності управління закупками;
 - ✓ систематичний контроль запасів підприємства;
 - ✓ реальне визначення потреби залишку запасів;
 - ✓ застосування функціонально-вартісного аналізу.
- 2) В-матеріали характеризуються середніми вартісними величинами, тому залежно від їх значення з ними працюють як з А- або В-матеріалами;
- 3) С-матеріали є переважно малоцінними. У зв'язку з їх великою кількістю і низькою вартістю основне завдання раціоналізації полягає в зменшенні витрат на оформлення замовлень і зберігання. З цією метою доцільно проводити наступний спектр організаційних заходів:
- ✓ спрощення процедури оформлення замовлень;
 - ✓ оформлення зведених замовлень;
 - ✓ застосування телефонних замовлень;
 - ✓ проведення щомісячних розрахунків;
 - ✓ спрощений складський облік;
 - ✓ списання в обліку місячної потреби;
 - ✓ спрощений контроль запасів.

Концентрація зусиль на А-постачальниках і А-матеріалах зовсім не означає, що В- або С-постачальники чи матеріали не беруться до уваги. Однак, їх економічне значення суттєво поступається чинникам А-класу.

До основних завдань управління запасами матеріалів відносяться планування запасів і прийняття рішень про закупівлю матеріалів. В процесі управління запасами матеріалів увага повинна зосереджуватись на динамічності і систематичності даного процесу. Поточні зміни попиту на ринку придбання і збуту вимагають постійної перевірки замовлень. Основними завданнями при цьому є:

- 1) встановлення критичного рівня запасів;
- 2) визначення обсягу поповнення запасів;
- 3) розрахунок моменту подання замовлення.

З метою забезпечення надійності безперервного виробничого процесу та дотримання термінів відвантаження готової продукції споживачам необхідно постійно здійснювати поточний контроль і коригування.

У світовій практиці відомі різноманітні методи управління запасами матеріалів: від простого застосування картотек до використання програмних засобів. Раціональне управління запасами матеріалів повинно орієнтуватись на економічну вагомість наявних матеріалів та ступінь їх використання.

Для визначення економічної вагомості окремих матеріалів доцільно використовувати ABC-аналіз (табл.6.5).

Таблиця 6.5.

Управління запасами матеріалів (ABC-аналіз)

Економічна вагомість матеріалів	Ступінь використання	
	Повторювані матеріали багатократного використання з рівномірним споживанням	Спеціальні матеріали одноразового використання з нерівномірним споживанням
А-матеріали	Регулювання за потребою	Регулювання за потребою
В-матеріали	Регулювання за використанням	Регулювання за потребою
С-матеріали	Регулювання за використанням	Регулювання за використанням

Регулювання запасами матеріалів за потребою ґрунтується на плані їх закупівлі (А-матеріали). Застосування методу регулювання за використанням доцільне для малоцінних матеріалів (С-клас). За рахунок споживання матеріали на складах постійно зменшуються. При використанні їх нижче критичного рівня необхідно формувати нове замовлення. Обсяг поповнення запасів можна визначити за допомогою лінії використання з врахуванням термінів надходження.

Між критичним рівнем виробничих запасів підприємства, термінами надходження, обсягом поповнення та моментом оприбуткування матеріалів існує тісний взаємозв'язок, основні параметри якого представлені на рис.6.3.

Аналогічним чином за допомогою ABC-аналізу можна визначити пріоритети адміністративної діяльності персоналу фірми. Практика діяльності сучасних підприємств доводить, що у процесі виробництва продукції перші 5-20% вхідних параметрів забезпечують досягнення 75-80% результативних показників, решта 80-95% параметрів створюють економічний ефект всього 5-20%.

Результат ABC-аналізу адміністративних потреб керівництва та персоналу фірми чітко встановлює необхідність розмежування А-, В- та С-завдань.

А-завдання – найбільш важливі, однак на їх виконання необхідно всього 5% часового фактору.

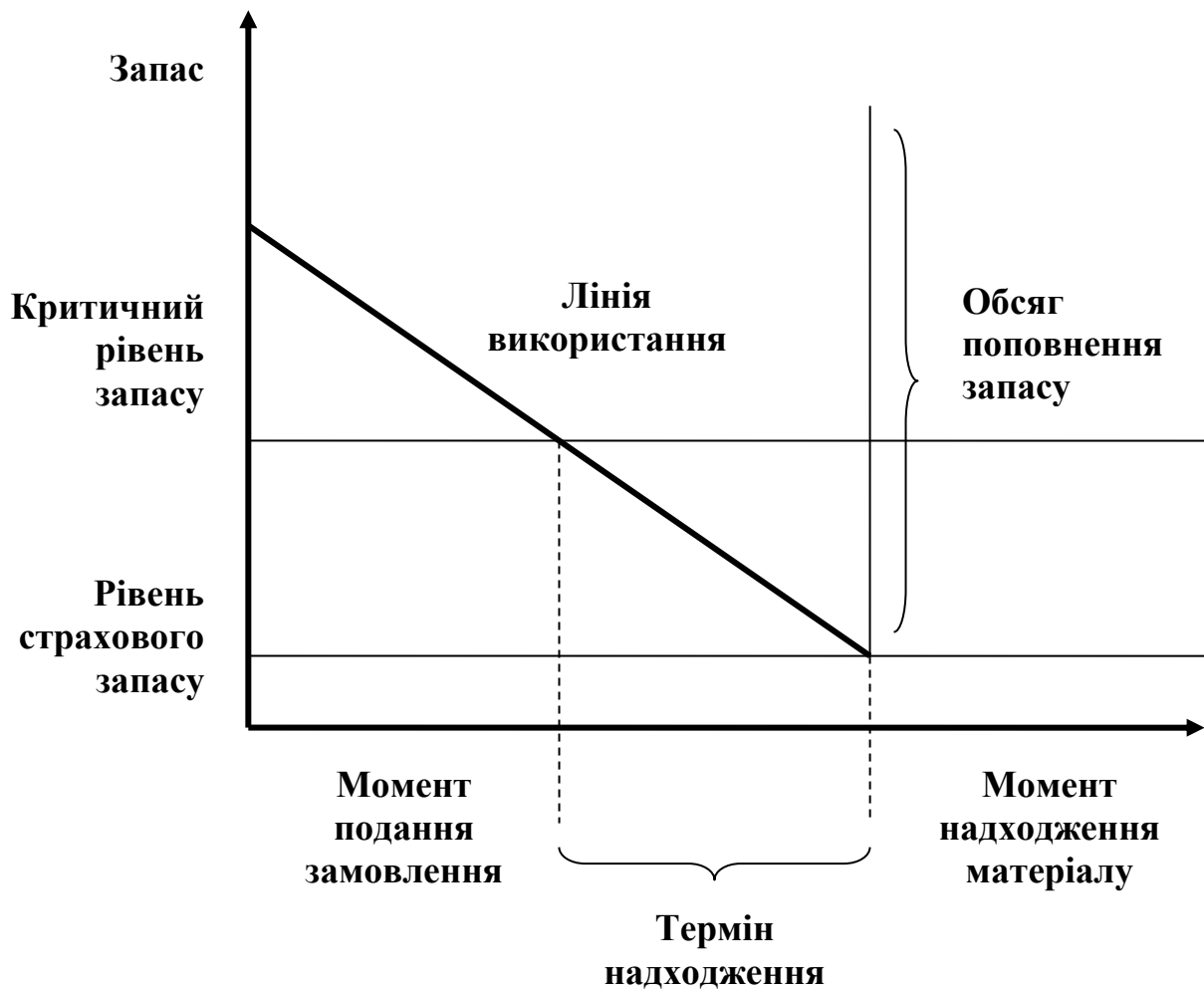
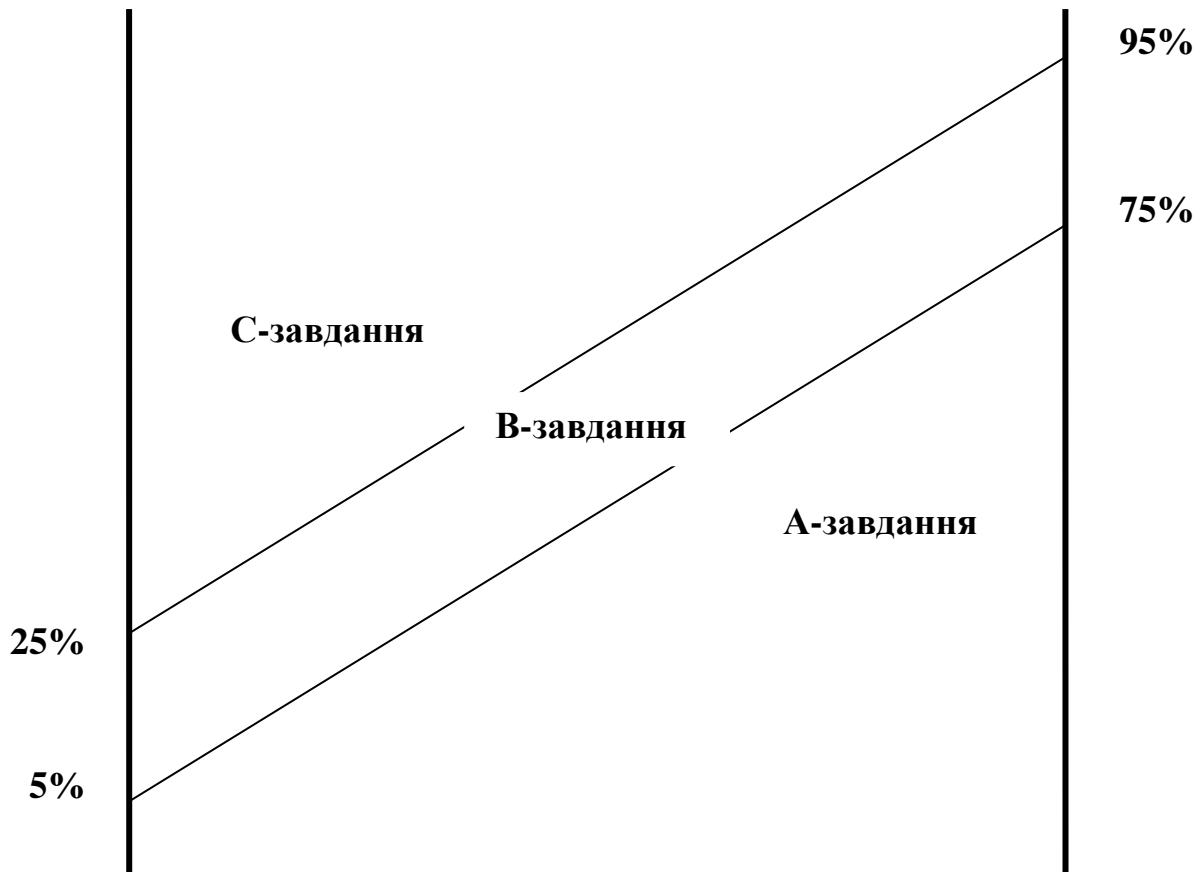


Рис.6.3. Регулювання запасів за використанням

Вагомість А-завдань з врахуванням їх вкладу в досягнення цілей підприємства оцінюється приблизно у 75% (рис.6.4.). Завдання середньої важливості складають близько 20% в розрахунку затрат часу і 20% за вагомістю (ця категорія вважається В-завданнями). С-завдання займають приблизно 75% часу і створюють внесок в отримання доходу підприємства на рівні лише 5%.

Порядок виконання АВС-аналізу:

- 1) формування списку всіх видів діяльності на відповідний плановий період;
- 2) впорядкування всіх завдань за ступенем важливості, тобто за їх вартісною оцінкою для досягнення поставлених цілей діяльності підприємства;
- 3) оцінка всіх врахованих видів діяльності у відповідності з АВС-шкалою;
- 4) перевірка часового графіку з точки зору відповідності важливості завдань і запланованого на їх виконання часу;
- 5) коригування часового графіку відповідно постановки А-, В-, С-завдань.



Вхідні параметри:
часовий фактор

Результативні параметри:
вагомість завдань

Рис.6.4. ABC-аналіз завдань підприємства



Рис.6.5. Розмежування завдань за важливістю і терміновістю

Аналіз обсягу замовлень

Метою аналізу обсягу замовлень є систематичне та регулярне дослідження структури замовлень і оптимізація його показників. Особливим значенням володіє процедура виділення питомої ваги дрібних замовлень, оскільки їх кількість повинна систематично зменшуватись. При здійсненні аналізу обсягів замовлень їх попередньо групують у відповідності з визначеною шкалою. Потім встановлюють кількість замовлень та їх обсяг у вартісному виразі для визначених діапазонів шкали розмежування (табл.6.6.).

Таблиця 6.6.

Аналіз обсягу замовлень

Замовлення обсягом від . . . грн. до . . . грн.	Замовлення			
	Кількість	Питома вага	Кількість (наростаючим підсумком)	Питома вага
до 500				
501 – 1000				
1001 – 2000				
2001 – 5000				
.....				
.....				
.....				
більше 10000				

Успіх діяльності підприємства значною мірою залежить від структури обсягу замовлень. Між розміром підприємства і середнім обсягом замовлень повинні простежуватись певні пропорції. Якщо це співвідношення не збалансовано, виникають проблеми у сфері збуту продукції.

Перш, ніж приступити до покращення структури замовлень, необхідно провести аналіз наявності фактичних замовлень на підприємстві. Для аналізу беруть, переважно, інформацію на один господарський рік. Якщо ж структура замовлень на протязі року не зазнає суттєвих змін, аналіз можна проводити на основі даних одного місяця (табл.6.7.).

Аналіз структури обсягів замовлень на досліджуваному підприємстві доводить, що середній обсяг замовлень при реалізації продукції склав 5366 грн.

Таблиця 6.7.

Аналіз структури обсягу замовлень

Обсяги замовлень від . . . грн. до . . . грн.	Кількість замовлень						Виручка від реалізації						Середній обсяг замовлення
	Січень						Січень						
	Наростаючий підсумок						Наростаючий підсумок						
	к-сть	%	к-сть	%	грн.	%	грн.	%	грн.	%	грн.	%	
до 1000	1515	19,6	1515	19,6	92991	0,2	92991	0,2	92991	0,2	92991	0,2	61,4
1001 – 2500	2169	28,1	3684	47,7	3739848	9,1	3832839	9,1	3832839	9,2	3832839	9,2	1724,2
2501 – 4000	1340	17,3	5024	65,0	4281735	10,3	8114574	10,3	8114574	19,5	8114574	19,5	3195,3
4001 – 7000	1281	16,6	6305	81,6	6763602	16,3	14878176	16,3	14878176	35,8	14878176	35,8	5279,9
7001 – 10000	546	7,1	6851	88,7	4574380	11,0	19452556	11,0	19452556	46,8	19452556	46,8	8378,0
10001 – 15000	381	4,9	7232	93,6	4604765	11,1	24057321	11,1	24057321	57,9	24057321	57,9	12986,0
15001 – 20000	145	1,9	7377	95,5	2513480	6,1	26570801	6,1	26570801	64,0	26570801	64,0	17334,3
20001 – 30000	156	2,0	7533	97,5	3810292	9,2	30381093	9,2	30381093	73,2	30381093	73,2	24425,0
30001 – 50000	117	1,5	7650	99,0	4473477	10,8	34854570	10,8	34854570	84,0	34854570	84,0	38234,9
більше 50000	80	1,0	7730	100,0	6625931	16,0	41480501	16,0	41480501	100,0	41480501	100,0	82824,1
х	7730	100,0	х	х	41480501	100,0	х	х	х	х	х	х	5366,1

У наведеному прикладі 19,6% замовлень формують лише 0,2% виручки; 65,0% замовлень, які об'єднують замовлення до 4 тис.грн., забезпечують 19,5% виручки. На даному підприємстві, як показує проведений аналіз, дрібні замовлення є значною проблемою. Затрати на управління і збут збільшуються пропорційно кількості замовлень. Удосконалення структури обсягів замовлень може зекономити значні витрати. Якщо підприємство відмовиться від замовлень з обсягом менше 1 тис.грн., то при цьому втратить лише 0,2% виручки. Причому кількість замовлень скоротиться аж на 19,6%.

Оптимізація обсягів замовлень

Визначення обсягу і моменту здійснення замовлення на постачання залежить від ряду факторів, зокрема:

- ✓ виробничої потреби в сировині та матеріалах;
- ✓ вимог щодо зберігання виробничих запасів;
- ✓ поточної ситуації на ринку запасів.

При визначенні обсягу замовлень необхідно врахувати два основних аспекти: 1) придбання великої кількості запасів через значні часові проміжки (основні переваги: вигідні ціни, отримання знижок, зменшення затрат на придбання, підвищення надійності поточного виробництва; основні недоліки: високий рівень гальмування капіталу, значні витрати на зберігання запасів); 2) придбання невеликих партій сировини і матеріалів через короткі проміжки часу (основні переваги: завдяки швидкому складському обороту вивільняється частина капіталу, знижуються витрати на зберігання запасів, зменшується ризик втрати, нестач матеріалів, звільняється площа складських приміщень; основні недоліки: втрачаються знижки, виникають додаткові затрати щодо оформлення дрібних замовлень, виникає ризик незабезпечення безперервності виробництва).

Таким чином, проблема оптимізації обсягу замовлень зводиться, насамперед, до збалансування двох протилежних тенденцій в динаміці затрат:

- 1) постійні витрати на придбання – виникають незалежно від обсягу замовлення: витрати на оформлення замовлень, бухгалтерські та канцелярські роботи, поштові витрати і т.д. (рівень постійних витрат зростає із збільшенням кількості замовлень протягом звітного періоду);
- 2) складські витрати – залежать від обсягу складських запасів та їх вартості: затрати на утримання приміщень, виплати персоналу, амортизаційні відрахування, нестачі і втрати, охоронні пристрої, складське обладнання).

Метою оптимізації є визначення певного обсягу замовлень, який з врахуванням виробничої потреби формуватиме оптимальне співвідношення постійних і складських витрат. Оптимальний обсяг замовлення визначається величинами приросту складських витрат і зниження затрат на придбання. Найменше значення суми цих витрат відповідатиме оптимальному обсягу замовлення. Даний взаємозв'язок наведено у графічному вигляді на рис.6.6. Положення точки оптимального обсягу замовлень визначається перетином лінії потійних витрат на придбання та лінії складських витрат.

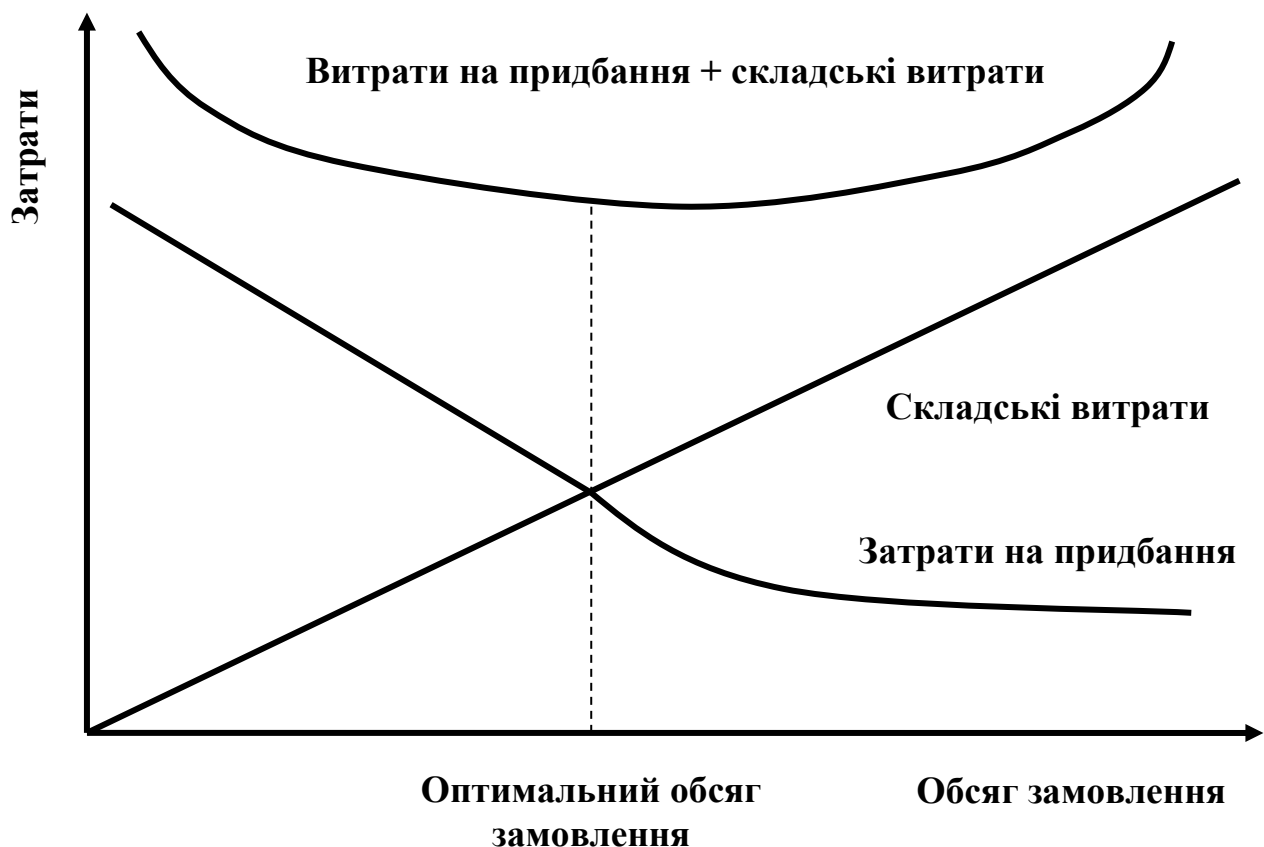


Рис.6.6. Оптимальний обсяг замовлень

Розрахунок оптимального обсягу замовлень можна провести також математичним методом шляхом застосовується наступної формули:

$$\text{Оптимальний обсяг замовлення в штуках} = \sqrt{\frac{200 * \text{річна потреба в штуках} * \text{затрати з придбання щодо одного замовлення}}{\text{Ціна за штуку} * \text{ставка складського відсотка} (\text{складські затрати} / \text{середній складський запас} * 100)}$$

Аналіз величин в точці беззбитковості

Аналіз величин в точці беззбитковості передбачає, що звітність на підприємстві містить розмежовану інформацію про змінні та постійні витрати. За допомогою цього методу чітко простежується взаємозв'язок між виручкою від реалізації продукції, затратами і прибутком. Результати аналізу величин в точці беззбитковості можуть бути представлені у аналітичному і графічному вигляді.

Таблиця 6.8.

Короткотерміновий розрахунок прибутку

Показники	Обсяг, тис.грн.	Питома вага, %
Виручка від реалізації	5000	100
Змінні витрати	3000	60
Сума покриття	2000	40
Постійні витрати	1500	30
Прибуток	500	10

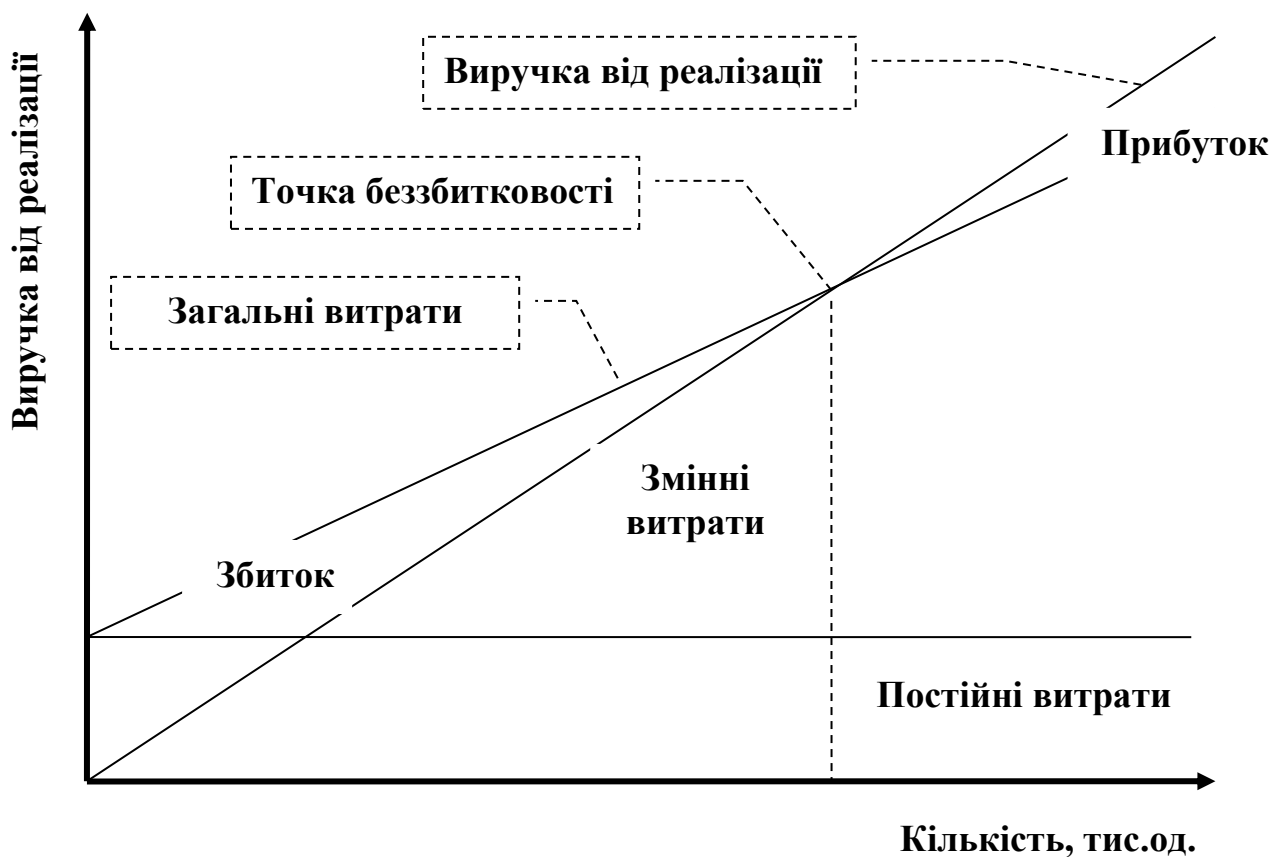


Рис. 6.7. Визначення точки беззбитковості на базі постійних витрат

Графік побудовано на основі інформації таблиці 6.8. в розрізі аспектів:

- ✓ по осі X відкладаються величини обсягів продажу в натуральному виразі, рівень завантаження виробничих потужностей або обсяг виручки від реалізації виготовленої продукції;
- ✓ по осі Y відкладаються обсяг виручки від реалізації та величина затрат;
- ✓ горизонтальна лінія (на рівні 1,5 млн.грн.) відображає постійні витрати;
- ✓ лінія змінних затрат проводиться з точки перетину лінії постійних витрат з віссю Y (1,5 млн.грн.) вище цієї лінії вправо;
- ✓ лінія загальних затрат (сума постійних і змінних затрат) проходить вгору до точки на рівні 4,5 млн.грн.;
- ✓ лінія виручки від реалізації починається на перетині координат і проходить до точки 5 млн.грн.;
- ✓ лінія загальних затрат перетинає лінію виручки в точці, яка називається точкою беззбитковості, у якій кількість проданих одиниць продукції рівна 937500 штук, завантаження виробничих потужностей дорівнює 75%, а виручка від реалізації складає 3,75 млн.грн.;
- ✓ трикутна зона, обмежена лінією загальних затрат, лінією виручки від реалізації і віссю координат Y, яка розміщена нижче точки беззбитковості, є зоною збитків; розміщена вище точки виникнення прибутку – зоною прибутків.

Поряд з графічним зображенням розглянемо аналітичну модель визначення певних показників у точці беззбитковості:

- ✓ точку беззбитковості знаходять за допомогою показників виручки від реалізації, постійних та змінних витрати за формулою: виручка в точці беззбитковості = постійні витрати / $1 - (\text{змінні витрати} / \text{обсяг виручки})$:
 $1500000 / 1 - (3000000 / 5000000) = 1500000 / 1 - 0,6 = 3750000$ грн.;
- ✓ обсяг виручки від реалізації, необхідний для покриття постійних затрат в розмірі 1,5 млн.грн., визначається діленням постійних затрат на процентну ставку сум покриття: виручка в точці беззбитковості = постійні затрати / сума покриття (%) = $1500000 / 0,4 = 3750000$ грн.

Таким чином, при виручці 3750000 грн. досягається точка виникнення прибутку. Ця точка є пороговою, із неї підприємство при збільшенні виручки ввійде в зону прибутків. У випадку зменшення обсягу виручки підприємство знаходитиметься в зоні збитків. Перевірка отриманого результату: виручка від реалізації продукції (3750000 грн.) – обсяг змінних витрат (2250000 грн.) = сума покриття (1500000 грн.) – обсяг постійних витрат (1500000 грн.) = прибуток (0).

Метод розрахунку сум покриття

В протилежність розрахункам на основі повних затрат розрахунок на основі сум покриття орієнтується на ринок. Розрахунок цін на виготовлену продукцію на основі повних затрат в більшості випадків призводить до неможливості її реалізації за визначеними цінами на ринку. При розрахунку цін на основі сум покриття ми починаємо з виручки від реалізації і вираховуємо з неї спочатку обсяг змінних, а потім постійних витрат, щоб визначити, який прибуток залишиться у підприємства при реалізації продукції за ринковими цінами. Такий розрахунок орієнтується виключно на ринкові ціни, які формуються конкурентним середовищем. За допомогою розрахунку на основі сум покриття можна проводити незалежне калькулювання ціни реалізації виготовленої продукції, використовуючи спектр значень сум покриття.

Аналіз виникаючих на підприємстві „вузьких місць”

Якщо на підприємстві виявлені „вузькі місця”, необхідно розрахувати відносні величини сум покриття за одиницю часу завантаження „вузького місця” в розрізі окремих груп продукції. З врахуванням цього необхідно змінити послідовність виробництва певних видів продукції з метою досягнення оптимального виробничого результату. Реалізація програми виробництва та збуту без врахування наявних потужностей у „вузьких місцях” призводить до зниження загальної суми покриття. Таким підхід є економічно неграмотним, оскільки в даному випадку підприємство втрачає свої суми покриття.

Методи розрахунку інвестицій

За допомогою інвестиційних розрахунків перевіряють пропозиції щодо інвестування. Методи інвестиційних розрахунків застосовуються для оцінки об'єктів інвестування і обґрунтування інвестиційних програм. Існуючі методи інвестиційних розрахунків поділяються на дві групи, кожна з яких містить певні варіанти розрахунків:

1) оцінка окремих інвестиційних об'єктів:

1.1) статистичні методи:

- ✓ метод порівняння за витратами;
- ✓ метод порівняння за прибутком;

- ✓ метод розрахунку рентабельності;
 - ✓ метод розрахунку окупності об'єкта;
- 1.2) динамічні методи:
- ✓ метод розрахунку цінності капіталу;
 - ✓ метод розрахунку внутрішньої норми рентабельності;
 - ✓ метод анuitетів;
- 2) обґрунтування інвестиційних програм:
- 2.1) класичні методи:
- ✓ статистичні методи;
 - ✓ динамічні методи;
- 2.2) імітаційні моделі:
- ✓ інвестиційно-фінансові моделі;
 - ✓ інвестиційно-виробничі моделі;
 - ✓ інвестиційно-фінансово-виробничі моделі.

Розрахунок виробничого результату на короткотерміновий період

Розрахунок виробничого результату (прибутку) на короткотерміновий період є важливим інструментом управління. Даний розрахунок показує сильні та слабкі сторони підприємства. Розрахунок проводиться в розрізі двох аспектів:

1) розрахунок на базі загальних затрат – може використовуватись у системі обліку повних затрат, а також в системі обліку за сумами покриття. При даному методі акцентується увага на загальному обсязі виробництва у вартісному виразі. Риначний успіх тут враховується у меншій мірі. При розрахунку на базі загальних затрат виручці від реалізації протиставляється обсяг всіх витрат звітного періоду. Виручці від реалізації відповідає обсяг реалізованої продукції. Затратам відповідає обсяг виготовленої продукції. Виробничий результат можна вважати вірним лише у випадку, якщо обсяги виробництва і реалізації в натуральному виразі є рівними. Якщо показники виробництва і реалізації не синхронізовані, необхідно додатково враховувати зміни запасів готової продукції та незавершеного виробництва;

2) розрахунок на базі затрат реалізації – при розрахунку виробничого результату даним методом виручці від реалізації, диференційованій в розрізі продуктів чи послуг, протиставляють згруповані належним чином затрати на реалізацію. Таким чином, визначається доходність конкретних видів продукції. Даний метод підходить для цілей управління підприємств, орієнтованих на ринок.

Оптимізація розмірів партій продукції

Метою оптимізації розміру партій продукції є мінімізація складських затрат і відсотків на капітал. Справа зводиться до того, щоб розмежувати річний обсяг виробництва продукції, відповідний попиту на неї, на окремі партії та забезпечити мінімальний рівень затрат для підприємства.

Оптимальний розмір партії визначається за формулою: корінь квадратний з різниці подвійного добутку запланованої кількості продукції, призначеної для реалізації, і постійних затрат (чисельник), та обсягу складських витрат на одиницю продукції (знаменник).

Формула розрахунку оптимального розміру партій передбачає постійний щоденний попит. Якщо виробництво перебуває під впливом сильних сезонних коливань, то наведена формула може дати лише загальні орієнтири для визначення оптимальних розмірів партій. За допомогою оптимального розміру партій встановлюється лише кількість одиниць продукції, яка мінімізує затрати.

Аналіз знижок

Знижки – це процедурні елементи зниження цін, вони являються додатковим засобом диференціації цін для різних клієнтів. На практиці виділяють кілька видів знижок: функціональні; кількісні; часові; знижки за „вірність”; за оплати готівкою; спеціальні знижки (персоналу, органам місцевої влади і т.д.).

Розглянемо приклад аналізу знижок, який характеризує вплив додатково наданих знижок в розмірі 5,95% на величину суми покриття 1.

Таблиця 6.9.

Аналіз знижок

Калькуляція		Показники	Додаткова знижка	
грн.	%		грн.	%
233,92	120,58	Ціна продажу 5,59% - дод.знижка	233,92	-
-	-	Ціна після надання знижки	220,00	-
23,39	(0,9)	- 10% знижка	22,00	-
210,53	108,52	ціна після знижки	198,00	-
10,53	(0,95)	- 5% сконто	9,90	-

1	2	3	4	5
200,00	103,09	Брутто-виручка	188,10	-
6,00	(0,97)	– 3% сконто	5,64	-
194,00	100,00	Нетто-виручка	182,46	100,00
60,00	30,93	Сировина і матеріали, заробітна плата ос- новних виробничих працівників	60,00	32,88
44,00	22,68		44,00	24,11
104,00	53,61	Змінні затрати	104,00	57,00
90,00	46,39	Сума покриття 1	78,46	43,00

Аналіз територій збуту продукції

Для підприємств, які реалізують свою продукцію в різних регіонах і державах, рекомендується проводити аналіз територій збуту продукції. Даний вид аналізу показує різницю в структурі територій збуту, а також вказує на значення окремих територій збуту для підприємства (табл.6.10.).

Таблиця 6.10.

Аналіз територій збуту продукції

Показники діяльності	Території збуту					
	1		2		3	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Виручка з обороту	200	100	150	100	80	100
Змінні затрати	150	75	120	80	60	75
Сума покриття 1	50	25	30	20	20	25
Відділ збуту	15	7,5	20	13,3	9	11,3
Склад	5	2,5	5	3,3	2	2,5
Відділ відгрузки	2	1	3	2	1	1,3
Виробн. відділ	3	1,5	6	4	2	2,5
Сума спеціальних постійних затрат	25	12,5	34	22	14	17,6
Сума покриття 2	25	12,5	(4)	(2,7)	6	7,4

XYZ-аналіз

Поряд із співвідношенням кількості та вартості, яке досліджує ABC-аналіз, для оцінки показників можуть застосовуватись й інші критерії, зокрема структура споживання окремих видів матеріалів. При XYZ-аналізі матеріали розподіляються відповідно до напрямів споживання (табл.6.11.).

Таблиця 6.11.

XYZ-аналіз структури споживання

Матеріали	Структура споживання
X	Споживання носить постійний характер
Y	Споживання характерне тенденцією до підвищення (пониження) або підлягає сезонним коливанням
Z	Споживання носить нерегулярний характер

Інформація про матеріали, класифіковані за структурою споживання, є найкращим інструментом для прийняття рішень щодо конкретних заходів у сфері замовлення, придбання (табл.6.12.).

Таблиця 6.12.

XYZ-аналіз заходів з придбання

Матеріали	Умови придбання
X	Придбання синхронне виготовленню
Y	Створення запасів
Z	Індивідуальні замовлення з придбання

Подальшу класифікацію можна проводити за прогнозованою точністю споживання матеріалів (табл.6.13.).

Таблиця 6.13.

XYZ-аналіз за точністю прогнозу

Матеріали	Точність прогнозу
X	Висока точність прогнозу
Y	Середня точність прогнозу
Z	Незначна точність прогнозу

6.4. Стратегічний контролінг і його інструменти

Стратегічні інструменти контролінгу використовуються, передусім, для виявлення і покращення майбутніх шансів і ризиків діяльності підприємства, тобто для пошуку, розширення і збереження потенціалу успіху. До стратегічних цілей відносяться, зокрема, розробка нових продуктів, надання нових послуг, створення нових і розширення наявних потужностей, запровадження нових технологій, залучення додаткового капіталу, освоєння нових ринків, покращення організаційної структури, створення нових каналів збуту і т.д. Для швидкого та якісного досягнення вказаних цілей керівництво підприємства повинно застосовувати ряд стратегічних інструментів.

Крива досвіду

Крива досвіду пов'язана із процесом навчання. В результаті емпіричних досліджень доведено, що при багатократному виконанні повторюваних завдань затрати знижуються, оскільки співробітники оволодівають навиками виконання цих завдань. При кожному подвоєнні наростаючих обсягів виробництва затрати на одиницю продукції стосовно додаткової вартості потенційно зменшувались на 20-30%. Графічно ця залежність зображена на рис.6.8.

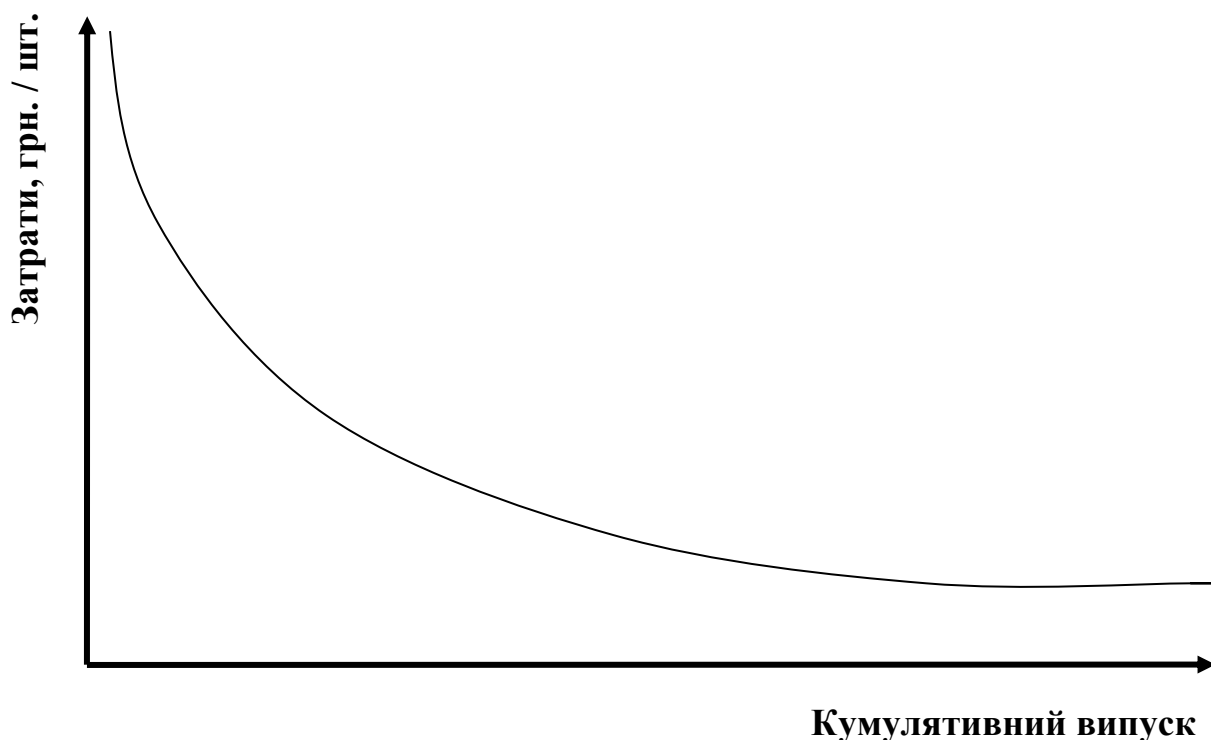


Рис.6.8. Крива досвіду

Аналіз конкуренції

Конкурентне середовище підприємства постійно змінюється. Небезпека для підприємства походить від наявних та потенційних конкурентів. Підприємства повинні турбуватись про отримання поточної інформації щодо конкурентів. Стратегії і причини успіху конкурентів необхідно детально вивчати та аналізувати. Окремі критерії оцінки та аналізу конкуренції наведено в табл.6.14.

Таблиця 6.14.

Аналіз конкуренції

Критерії оцінки	Конкуренти				
	1	2	3	4	5
Підприємство:					
✓ доходність;	–	=	+	–	+
✓ фінансова потіжність;	=	–	+	=	=
✓ стратегічні цілі;	+	=	=	=	–
✓ інвестиції;	+	+	–	+	+
✓ ресурси;	+	+	=	+	+
✓ організація.	+	=	=	=	+
Ринок:					
✓ концепція маркетингу;	–	+	+	=	=
✓ асортимент продукції;	+	=	–	–	+
✓ ринкова позиція;	+	=	=	+	–
✓ співвідношення ціни і якості;	–	+	=	+	+
✓ послуги сервісу;	=	=	=	+	=
✓ оборот;	=	+	+	–	–
✓ ринкова доля;	+	=	–	+	+
✓ просування;	=	=	=	=	=
✓ клієнти;	=	+	+	=	–
✓ сфери бізнесу.	+	–	=	+	+
Виробництво:					
✓ потужність;	+	=	–	+	+
✓ еластичність;	–	+	=	–	+
✓ іноваційна спроможність;	=	+	+	=	=
✓ ноу-хау	+	–	+	=	–

Персонал:					
✓ кваліфікація керівництва;	+	=	=	-	-
✓ кваліфікація працівників;	-	=	=	=	+
✓ вкаліфікація служб.	=	-	+	+	+
Матеріали:					
✓ якість сировини;	+	=	-	-	+
✓ ціни;	=	+	+	=	-
✓ постачальники.	+	-	+	=	-
Оціночна шкала: „+” – краще, ніж у власного підприємства; „=” – аналогічно власному підприємству; „-” – гірше, ніж у власного підприємства.					

Логістика

Логістика повинна гарантувати, що необхідні матеріали та продукти (готові вироби і напівфабрикати) будуть передані в розпорядження своєчасно, у потрібному місці, в необхідній кількості та визначеної якості. Таким чином, логістика виконує на підприємстві сервісну функцію.

Логістика вивчає товарні потоки, які починаються від постачальників сировини, проходять через підприємство і закінчуються у покупців, тобто процеси руху товарів, координує функціональні сфери підприємства: матеріально-технічне постачання, виробництво, збут.

Логістика дозволяє оптимізувати потоки товарів та інформації всередині і поза межами підприємства, створює різноманітні можливості раціоналізації виробництва з метою зниження затрат. Логістика потребує комплексного підходу.

Портфельний аналіз

Портфельний аналіз – новий метод, який дозволяє покращити стратегічне планування на підприємстві. Цей метод передбачає аналіз стратегій підприємства у довгостроковому плані. На базі результатів портфельного аналізу керівництво підприємства може приймати більш виважені рішення щодо напрямів діяльності підприємства в майбутньому. За допомогою портфельного аналізу підприємство розділяють на стратегічні бізнес-одиниці і аналізують їх окремо.

В якості стратегічних бізнес-одиниць, які можна використовувати і в короткотерміновому плануванні, особливого значення набувають продуктивні групи. Для конкретних груп розробляють різноманітні стратегії.

Стратегічні бізнес-одиниці необхідно позиціонувати в розрізі окремих стратегічних сегментів портфельної матриці. Відповідно до зайнятих позицій на кривій життєвого циклу і ринкового становища продуктивні групи розділяють на визначені портфельні категорії: підлітки; зірки; грошові корови; бідні собаки. Керівництву компанії слід пам'ятати, що при введенні нового продукту він послідовно проходить всі стратегічні сегменти: продукти-підлітки поступово стають зірками, потім грошовими коровами і, в результаті, бідними собаками покидають зайняті ринкові позиції (рис.6.9.).

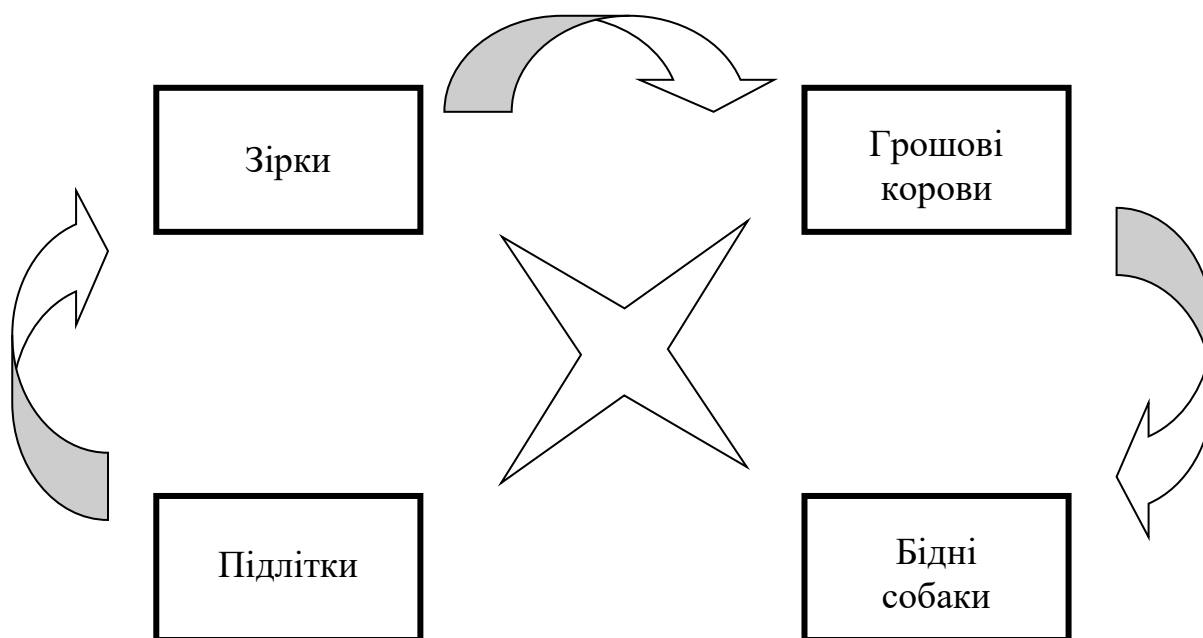


Рис.6.9. Процес протікання життєвого циклу товару

Для того, щоб менеджери підприємства краще зрозуміли значення окремих продуктивних груп, необхідно фігурно позначити позиції продуктивних груп у стратегічних сегментах. З цією метою доцільно використати певні фігури, в якості розмірів яких позначити питому вагу кожної продуктової групи в обороті підприємства. Результат портфельного аналізу зображено на рис.6.10.

Чим швидше окремі геометричні фігури переміщуються в зону бідних собак, тим більша небезпека виникає для підприємства бути витісненими з ринку. Після проведення портфельного аналізу керівництво і менеджери оцінюють, наскільки велика небезпека існує для функціонування підприємства.

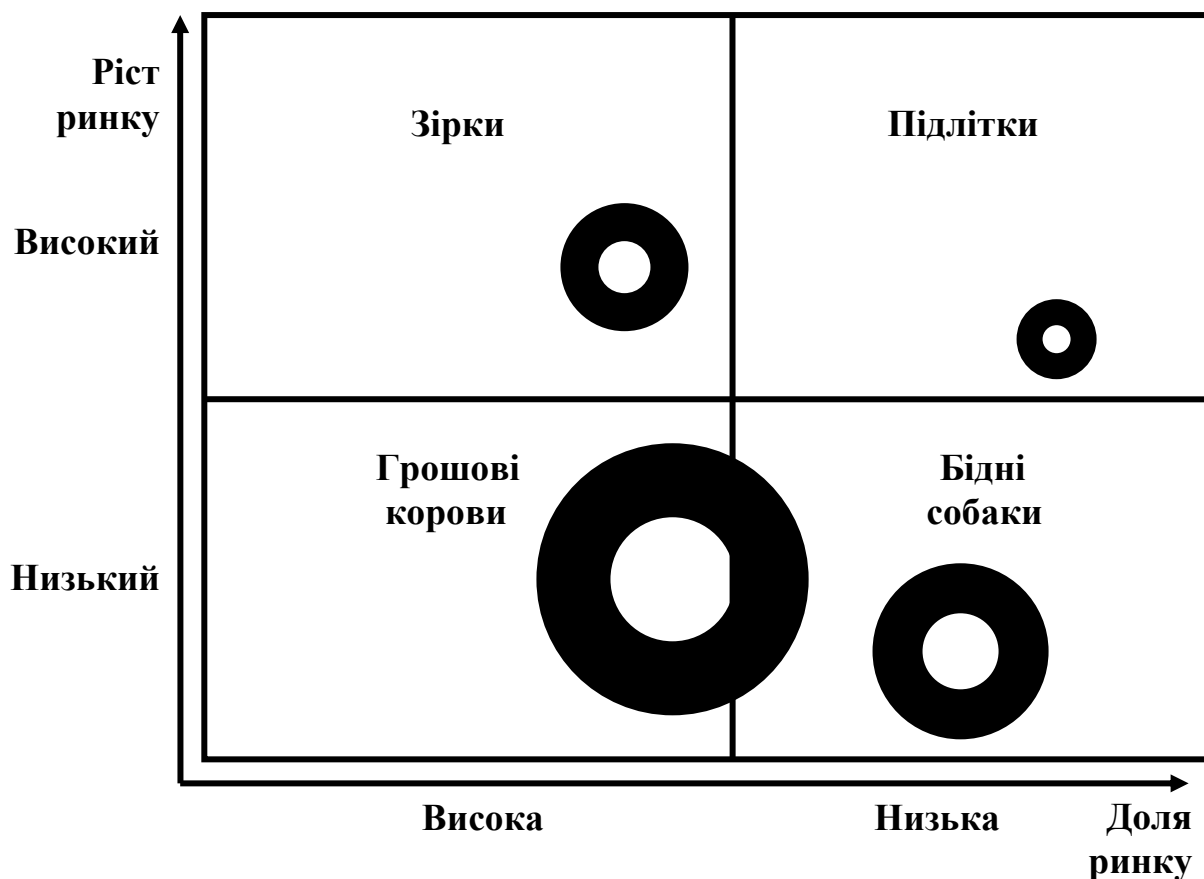


Рис.6.10. Портфельний аналіз з виділенням обсягу обороту продуктових груп

Портфель „доля ринку – ріст ринку” сприяє досягненню стратегічної збалансованості продуктової програми підприємства. Функціонування підприємства забезпечується підтриманням його доходності в сьогоденні і майбутніх періодах. Продукти-підлітки, зірки і грошові корови повинні постійно бути присутніми у продуктивній програмі в кількості, яка гарантуватиме фінансову стабільність діяльності підприємства в цілому.

Аналіз потенціалу

Успіх або невдача підприємства на ринку залежить від багатьох факторів, які можна вивчити за допомогою аналізу потенціалу. Такий аналіз дозволяє виявити слабкі і сильні сторони діяльності підприємства. Будь-яке підприємство вважається більш конкурентноспроможним, якщо воно повною мірою використовує всі ринкові шанси і оперативно знешкоджує свої слабкі сторони.

Щорічно керівництво підприємства і менеджери повинні проводити аналіз потенціалу з метою систематичного визначення ступеня і ефективності його використання. Для цього спочатку доцільно встановити найважливіші критерії

оцінки потенціалу, необхідного для успішних дій у ринковому середовищі та у всіх функціональних сферах діяльності підприємства, передусім у системах маркетингу та збуту. Після розробки переліку критеріїв необхідно оцінити кожен з них, а найкраще в порівнянні з ринковим лідером за шкалою від 1 (дуже добре) до 9 (дуже погано). На рис.6.11 наведено приклад оцінки потенціалу діяльності підприємства в розрізі конкретних критеріїв за шкалою від +3 до -3.

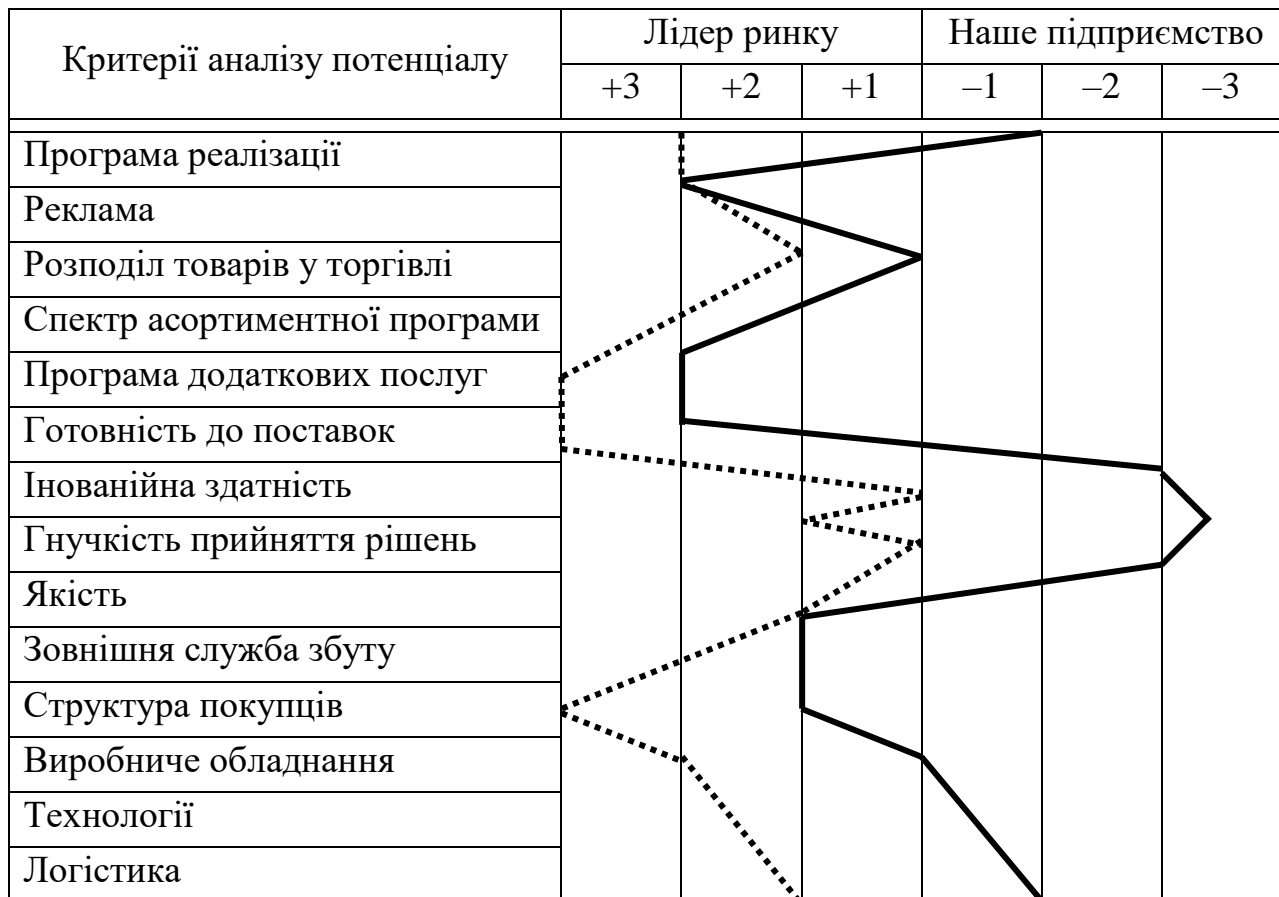


Рис.6.11. Аналіз потенціалу підприємства у порівнянні з лідером

Із графічного зображення результатів аналізу потенціалу видно, по яких критеріях ринковий лідер володіє перевагами над нашим підприємством. За результатами цього аналізу визначається фактично існуючий та необхідний для підприємства потенціал. Результати аналізу вказують слабкі сторони фірми.

Крива життєвого циклу продукту

Згідно однієї із концепцій при побудові кривої життєвого циклу продукту виходять із твердження, що розвиток кожного продукту від впровадження на ринок до зникнення з нього є типовим і містить чотири стадії (рис.6.12.):

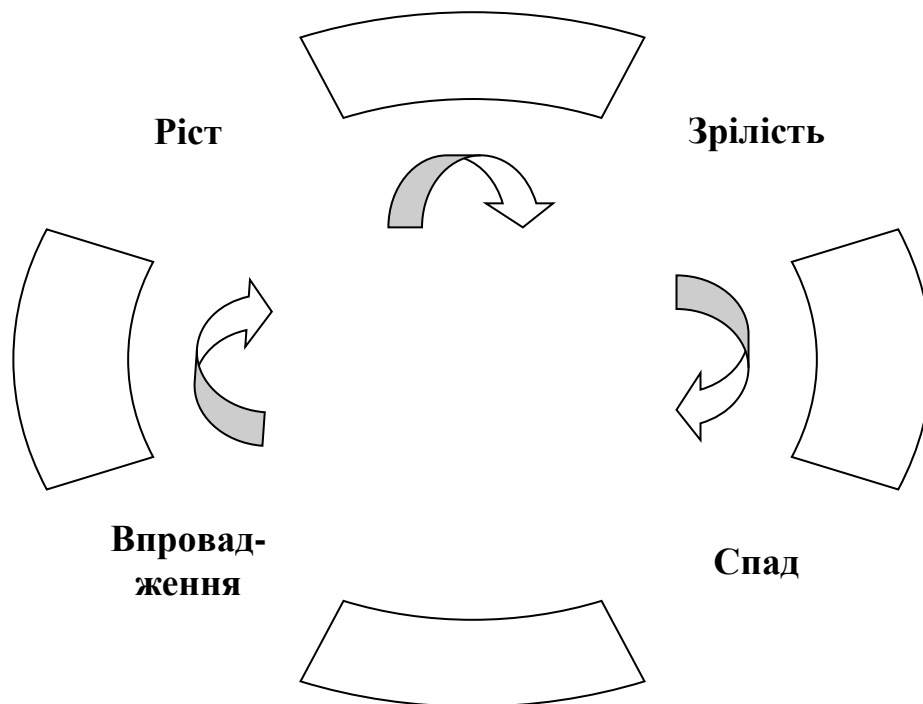


Рис.6.12. Стадії просування товару на ринку

Згідно іншої концепції при побудові кривої життєвого циклу продукту охоплюється весь період від розробки ідеї продукту до його зникнення з ринку.

Крива життєвого циклу товару будується на осях координат часу (X) та виручки з обороту або грошового потоку (Y). Крива виручки зростає від стадії впровадження товару на ринок до до стадії зрілості, а потім знижується. Крива грошового потоку веде себе дещо по-іншому, сягаючи максимуму на початку стадії зрілості, а потім знижуючись значно швидше, ніж крива виручки.

Будь-який продукт підприємства має свій життєвий цикл. Спочатку він повинен бути впроваджений на ринок, потім продукт вступає у стадію росту. Якщо ріст поступово припиняється – настає стадія зрілості. І в кінці продукт вступає у стадію спаду. Ці чотири стадії життєвого циклу товару і відповідні їм траєкторії кривих виручки з обороту і грошового потоку наведені у графічному вигляді на рис.6.13.

На стадії впровадження грошовий потік негативний, оскільки процедура впровадження нового продукту на ринок вимагає значних затрат. Крім того, завжди існує деяка невпевненість у ринковому успіху нового продукту. Грошовий потік різко збільшується на стадії росту, якщо продукт успішно впроваджено. В багатьох випадках на цій стадії відбувається відрив від конкурентів. На стадії зрілості грошовий потік починає знижуватись.

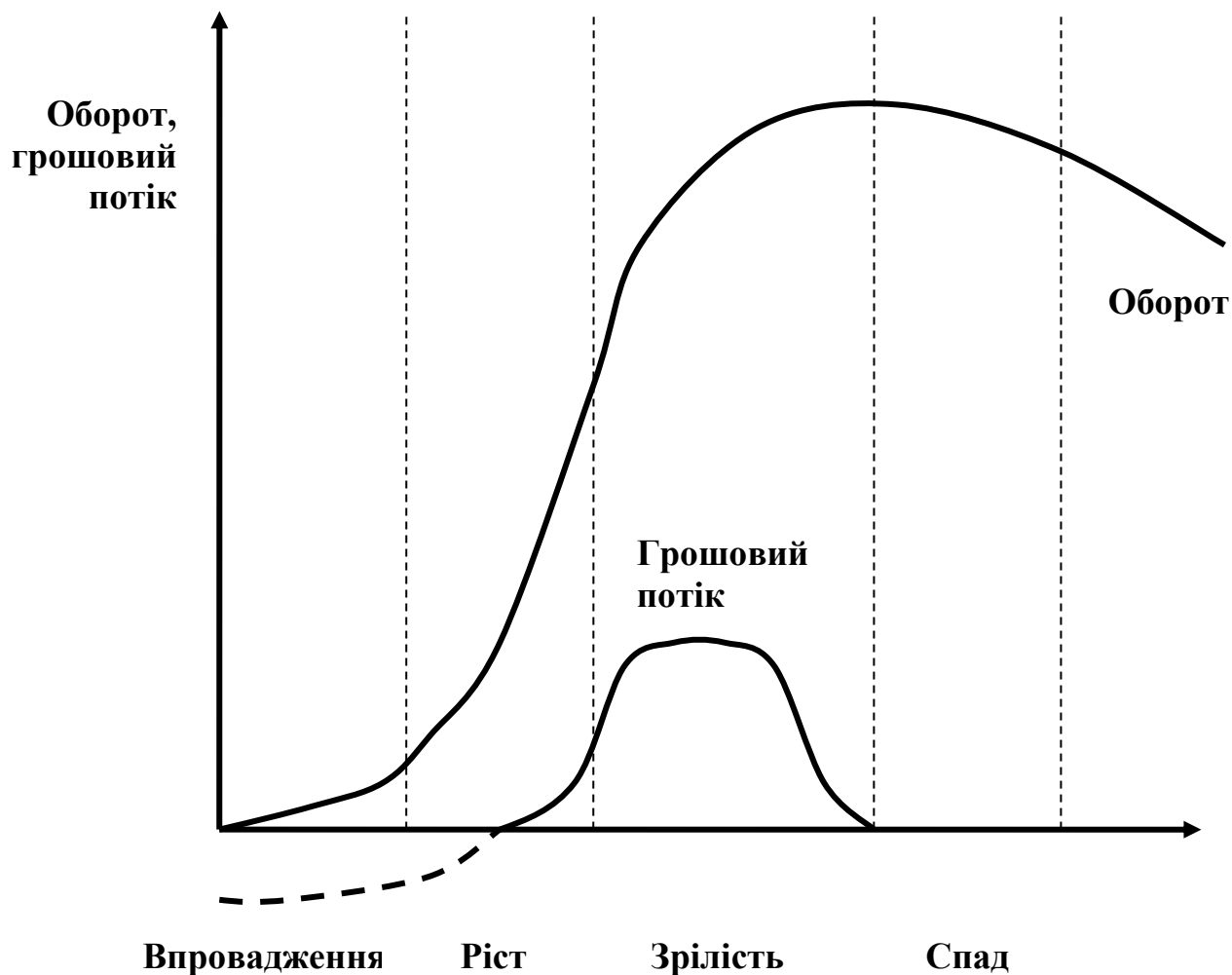


Рис.6.13. крива життєвого циклу продукту

Зниження грошового потоку на стадії зрілості пояснюється виходом на ринок продуктів-послідовників. Оскільки розширення ринку уповільнюється, конкуренти використовують скидки, збільшуючи свої ринкові повноваження. Внаслідок цінової боротьби прибуток зменшується. Обороти різко знижуються на стадії спаду (необхідно і надалі застосовувати систему) знижок.

Аналіз сильних і слабких сторін підприємства

З метою проведення оцінки сильних і слабких сторін визначають критерії всіх найважливіших сфер діяльності підприємства. Критерії встановлюються, переважно, на внутрішньому семінарі менеджерів. Обговорені і затверджені критерії формують в спеціальний каталог, який включає всі передбачені семінаром позиції щодо встановлення сильних і слабких сторін підприємства: ціни;

дизайн продукції; простота експлуатації; додаткові послуги; якість продукції; співвідношення ціни і якості; дизайн упаковки; зручність у користуванні; можливість застосування; норми безпеки; якість сировини; сервіс; технічний рівень; ной-хау; маркетинг; імідж; система розподілу; ділові стосунки і т.д. Розроблені критерії групують за сферами відповідальності (табл.6.15) і оцінюють за шкалою складності, наприклад, від +3 до -3; від 0 до +3; від 1 до 9. Оцінка може проводитись також лише за трьома категоріями: „сильно”, „середньо”, „слабо”.

Таблиця 6.15.

Аналіз сильних і слабких сторін підприємства

Критерії		Оцінка		
		„сильно”	„середньо”	„слабо”
1	2	3	4	5
1	Менеджмент: ✓ стиль управління; ✓ постановка цілей; ✓ процес прийняття рішень; ✓ соціальні установки; ✓ динамічність; ✓ орієнтація на ринок; ✓ виробничий клімат; ✓ співробітництво; ✓ делегування повноважень; ✓ мотивація персоналу; ✓ планування; ✓ контроль витрат; ✓ регулювання.	+ - + + - - - - + - - - +	- + - - - - + - - + + - -	- - - - + + - + - - - + -
2	Фінанси: ✓ фінансовий потенціал; ✓ контроль ліквідності; ✓ динаміка прибутку; ✓ інвестиційні розрахунки; ✓ планування інвестицій; ✓ фінансове планування.	- - + + - -	+ - - - + -	- + - - - +

1	2	3	4	5
3	Маркетинг: ✓ динаміка обороту; ✓ структура асортименту; ✓ імідж; ✓ розподіл продукції; ✓ розширення ринку; ✓ питома вага ринку; ✓ структура покупців; ✓ сервіс; ✓ маркетингова концепція; ✓ реклама; ✓ стимулювання збуту; ✓ відпускні ціни; ✓ організація збуту; ✓ обробка замовлень; ✓ конкуренція; ✓ портфель замовлень; ✓ рекламації; ✓ регіональні служби збуту; ✓ залежність від клієнтів; ✓ умови реалізації; ✓ планування збуту; ✓ ринкові позиції; ✓ маркетингова стратегія.	+ + - - + - - + + - - + + - - + + - - + - - - + -	- - + - - + + - - + - - - - + - - - - + - - - + +	- - - + - - - - - + + - - - - + - - - - - + - - -
4	Виробництво: ✓ виробниче обладнання; ✓ методи; ✓ технології; ✓ якість; ✓ гнучкість; ✓ продуктивність; ✓ використання потужностей; ✓ контроль затрат; ✓ оптимальність партій.	- + + - - - + + -	+ - - + + - - - -	- - - - - + - - +

1	2	3	4	5
5	<p>Матеріально-технічне забезпечення:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ оптимальність замовлень; ✓ джерела замовлень; ✓ залежність від постачальників; ✓ контроль якості; ✓ складське господарство; ✓ облік запасів; ✓ вибір постачальників; ✓ контроль запасів; ✓ логістика. 	<p>+ - - + + - - - +</p>	<p>- + - - - + + - -</p>	<p>- - + - - - - + -</p>
6	<p>Організація:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ використання ЕВМ; ✓ організаційна структура; ✓ координація; ✓ система менеджменту. 	<p>- + - +</p>	<p>- - + -</p>	<p>+ - - -</p>
7	<p>Виробничий облік:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ облік затрат; ✓ розподіл затрат; ✓ планування обороту; ✓ планування прибутку; ✓ місця виникнення затрат; ✓ попередні калькуляції; ✓ система контролю. 	<p>+ + - - + + +</p>	<p>- - + + - - -</p>	<p>- - - - - - -</p>
8	<p>Персонал:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ професійна кваліфікація; ✓ освіта; ✓ підвищення кваліфікації; ✓ резерви керівників. 	<p>+ + - -</p>	<p>- - + +</p>	<p>- - - -</p>
9	<p>Науково-технічний прогрес:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ компетентність досліджень; ✓ ноу-хау; ✓ творчий потенціал; ✓ планування нових розробок; ✓ потенціал розвитку розробок. 	<p>- - - - -</p>	<p>- + + - -</p>	<p>+ - - + +</p>

Стратегічні розриви

Керівництво і менеджери підприємства повинні систематично контролювати, наскільки в довгостроковому плануванні буде відхилятися бажана стратегія розвитку підприємства від очікуваної. Бажану стратегію розвитку визначають стратегічні цілі. Очікувана стратегія розвитку формується на основі фактичного стану справ, без застосування особливих заходів стосовно підвищення конкурентноспроможності і створення нового потенціалу успіху. Таким чином, між стратегіями запланованого довгострокового розвитку підприємства і розвитку на базі існуючого потенціалу виникає стратегічний розрив (рис.6.14).

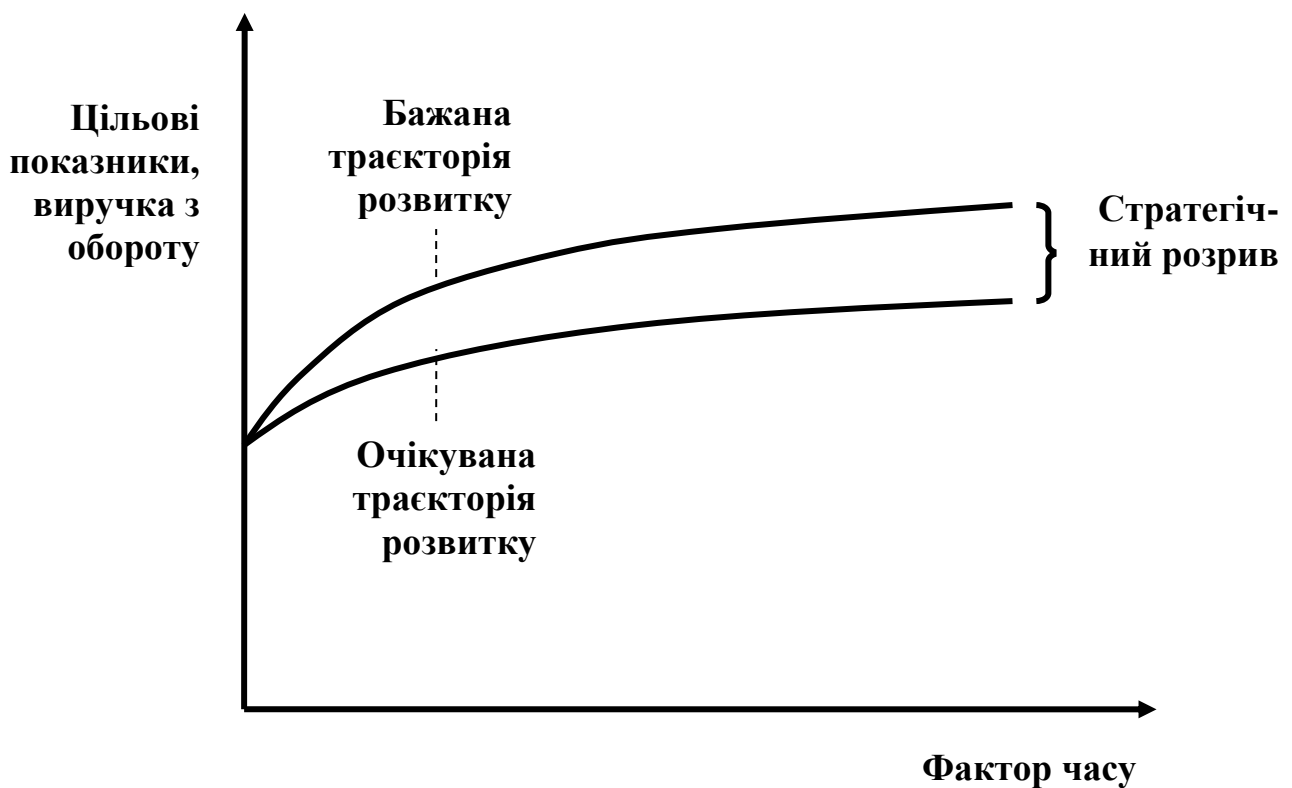


Рис.6.14. Стратегічний розрив траєкторій розвитку підприємства

Основу процесу стратегічного планування формує зовнішній аналіз (аналіз зовнішнього середовища) і внутрішній аналіз (аналіз діяльності підприємства), які дозволяють визначити сильні та слабкі сторони фірми. Необхідно провести також аналіз конкуренції та наявного потенціалу підприємства.

Після виявлення в процесі аналізу стратегічного розриву необхідно розробити нову стратегію або модифікувати існуючу. Для ліквідації стратегічного розриву необхідно врахувати новий потенціал успіху в стратегічному плані та перевірити і відкоригувати стратегічні цілі розвитку підприємства.

Розробка сценаріїв функціонування

У зв'язку із складними сучасними тенденціями розвитку стратегічне планування на підприємствах незалежно від їх розміру і сфери діяльності стикається з певними труднощами. Для їх нейтралізації використовують метод розробки сценаріїв майбутньої діяльності. Під сценарієм розуміють характеристику передбачуваної майбутньої ситуації, у якій перебуватиме підприємство, і шляхів розвитку, що зумовлять дану ситуацію. Використовуються оптимістичні та песимістичні уявлення про розвиток ситуації. На основі сценаріїв розвитку формується стратегічний план. Порівнюючи фактичний розвиток підприємства з параметрами розвитку за сценарієм, вносять відповідні корективи у план.

Сценарій є важливим допоміжним інструментом стратегічного планування на підприємстві. Для кожного варіанту сценарію можна скласти альтернативні стратегічні плани. У випадку настання ситуації, передбаченої сценарієм, керівництво підприємства може оперативно діяти відповідно до ситуації.

З метою усвідомлення методу розробки сценаріїв використовують модель „воронки” сценарію (рис.6.15). Якщо врахувати наявні фактори впливу, то ми отримаємо трендовий сценарій, відображений на рисунку штриховою лінією. Якщо ж у майбутньому почнуть діяти інші невраховані фактори, траєкторія розвитку може значно відхилитися від трендової, в результаті ми отримаємо екстремальні ситуації (оптимістичні або песимістичні).

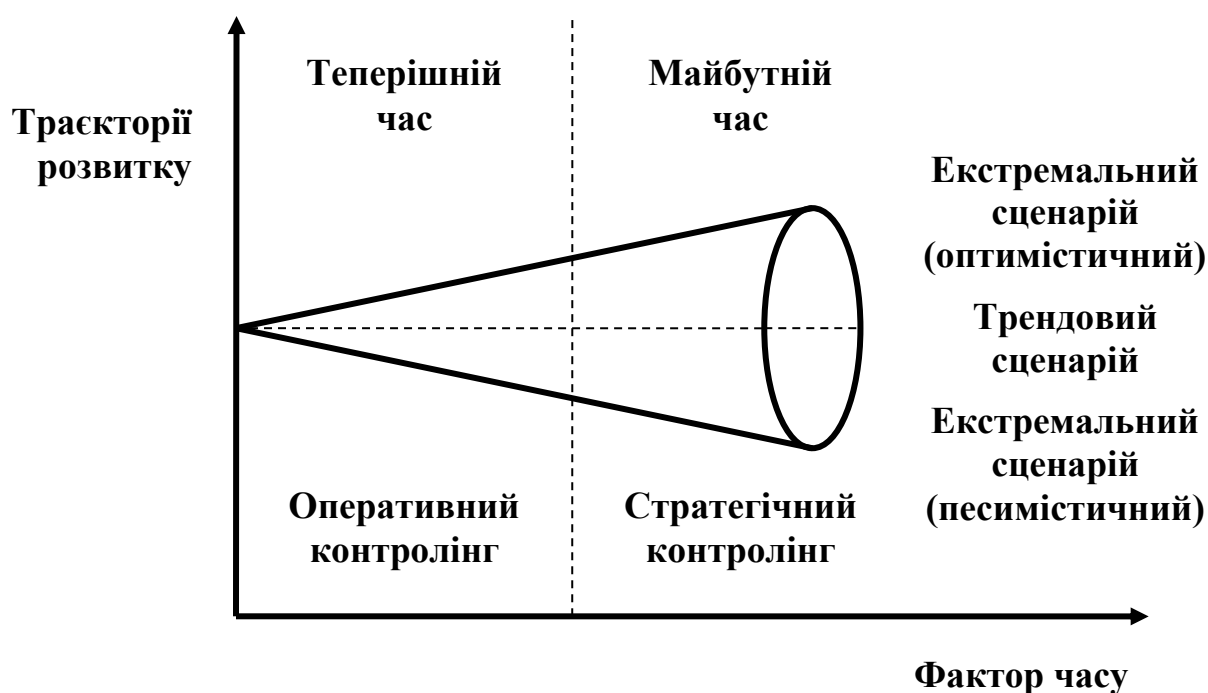


Рис.6.15. „Воронка” сценарію функціонування підприємства

6.5. Консолідація основних підконтрольних показників

Одним із напрямів реалізації концепції контролінгу є формування та консолідація оптимальної кількості підконтрольних показників, за допомогою яких створюється реальна можливість отримання інформації про якість управління.

Виходячи з того, що підконтрольні показники є складовою частиною вихідних даних планування на всіх рівнях розробки планів, можна стверджувати, що термін „підконтрольні показники” передбачає встановлення посадових осіб (суб’єктів), які здійснюють контроль за їх виконанням. Таким чином, основними рівнями формування переліку підконтрольних показників повинні виступати структурні підрозділи підприємства. Наведений принцип визначення переліку підконтрольних показників дозволить згрупувати інформацію як в цілому по підприємству, так і в розрізі окремих груп користувачів.

Загальними принципами формування підконтрольних показників забезпечення ефективної діяльності підприємства є:

- ✓ обмеженість обсягу показників, тобто скорочення їх кількості до визначеного переліку найбільш важливих, які володіють характеристиками інтерпретації та унаочнення;
- ✓ багатofункціональність викладу, тобто використання інформації в розрізі центрів відповідальності та в цілому по підприємству;
- ✓ динамізація і перспективність, тобто дослідження показників у динаміці з метою усвідомлення перспектив розвитку;
- ✓ передбачуваність, тобто можливість передбачити негативні ситуації та виявити низькоефективний шлях розвитку підприємства;
- ✓ співставність, тобто забезпечення умов для порівняльного аналізу всередині підприємства.

6.6. Система показників, орієнтованих на цілі та пріоритети

Система показників, орієнтованих на цілі та пріоритети, дозволяє виявити важливі цільові величини у взаємозв’язку з перебуваючими в їх основі факторними величинами, виходячи з яких можна інтерпретувати цільові показники. Система показників, орієнтованих на цілі та пріоритети набуває особливого значення при необхідності врахування декількох цілей. Отримана інформація дозволяє скласти комплексне враження про стан і взаємозв’язки загального фінансово-господарського процесу діяльності підприємства.

Основними показниками результативних (кінцевих) цілей діяльності підприємства є прибуток і ліквідність, які можуть бути представлені у різноматірних інтерпретаціях. Базовими групами показників, орієнтованих на цілі та пріоритети функціонування підприємства є: показники результатів господарської діяльності; фінансові показники; показники для учасників (характеризують рентабельність вкладення активів у діяльність підприємства).

Перелік конкретних показників залежить, передусім, від специфіки цілей та пріоритетів розвитку конкретного підприємства, що дає можливість менеджерам самостійно формувати необхідний обсяг показників з їх орієнтацією на визначені групи користувачів.

6.7. Визначення впливу відхилень на величину кінцевого результату

Одним із найбільш важливих напрямів аналітичної роботи контролінгу є визначення впливу відхилень на величину кінцевого результату. Своєчасне та економічно грамотне використання інформації, що міститься у відхиленнях, свідчить про успішне функціонування контролінгу на підприємстві.

Загальні відхилення фактичних показників від планових не можуть однозначно тлумачитись, оскільки вони спричинені багатоаспектними факторами. Порядок здійснення аналізу виявлених відхилень визначається логікою і формуванням визначеної послідовності дій, початковий етап якого обумовлюється сукупністю факторів, які зумовили появу причин виявлених відхилень. Даний підхід дозволить встановити передумови виникнення відхилень у центрах їх виявлення. Узагальнені результати аналізу характеризуватимуть реальний стан співвідношення інформації про підприємство і зовнішнє середовище діяльності, а також вплив потенційних перешкод у процесі реалізації запланованих результатів. З іншої сторони, результати аналізу відхилень вказують шляхи скорочення зайвих матеріальних витрат, формують більш точний перелік факторів оцінки обсягів виробництва і збуту, дозволяють покращити систему планування.

Економічний аналіз відхилень – це, передусім, факторний аналіз. Його метою є визначення і детальна оцінка кожної причини, фактора, які можуть призвести до виникнення відхилень. З метою визначення факторів впливу використаємо формулу прибутку: прибуток (П) = виручка (В) – змінні витрати (Зв) – постійні витрати (Пв). У даній формулі на зміну обсягу прибутку впливає три фактори. Зміна кожного з них визначається у загальній сумі прибутку:

$$1) \text{ П(В) } = \text{ В}_{\text{факт}} - \text{ В}_{\text{план}}; \quad 2) \text{ П(Зв) } = \text{ Зв}_{\text{факт}} - \text{ Зв}_{\text{план}}; \quad 3) \text{ П(Пв) } = \text{ Пв}_{\text{факт}} - \text{ Пв}_{\text{план}}.$$

ТЕМА 7. МЕТОДОЛОГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

План лекційних питань

- 1. Етапи впровадження системи контролінгу.*
- 2. Вивчення цілей і пріоритетів розвитку підприємства.*
- 3. Система координації і контролю за процесом досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства.*
- 4. Визначення відхилень підконтрольних показників.*
- 5. Встановлення величини впливу визначених відхилень на стан алгоритму „витрати-прибуток”.*
- 6. Реалізація процедур контролінгу по визначенню впливу відхилень на величину алгоритму „витрати-прибуток”.*

7.1. Етапи впровадження системи контролінгу

З метою забезпечення конкурентноздатності підприємства, завоювання нових ринків збуту продукції, оптимізації витрат і отримання максимального прибутку доцільно впроваджувати спектр елементів системи контролінгу, які створять реальні передумови формування ефективного механізму внутрішнього обліку і контролю на підприємстві. Функціонування даної системи спрямовано на виявлення та консолідацію інформації визначених характеристик і обсягу, яка дозволить керівництву фірми приймати оптимальні економічно обґрунтовані управлінські рішення, уникати кризових ситуацій, нейтралізувати можливість банкрутства і т.д. Основними етапами впровадження системи контролінгу в межах конкретного підприємства є:

- 1) вивчення цілей і пріоритетів розвитку підприємства:
 - ✓ врахування впливу зовнішніх факторів;
 - ✓ врахування впливу внутрішніх факторів.
- 2) формування системи координації і контролю за процесом досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства:
 - ✓ формування системи підконтрольних показників:
 - розрахунок кінцевого результату;

- визначення „вузьких місць” на підприємстві;
 - визначення впливу зовнішніх факторів;
 - визначення впливу внутрішніх факторів.
- 3) визначення відхилень підконтрольних показників:
- ✓ аналіз центрів виникнення відхилень;
 - ✓ аналіз причин виявлених відхилень;
 - ✓ встановлення відповідальності щодо відхилень.
- 4) визначення величини впливу виявлених відхилень на величину алгоритму „витрати-випуск”;
- 5) формування відповідних управлінських рішень.

7.2. Вивчення цілей і пріоритетів розвитку підприємства

Вивчення цілей і пріоритетів розвитку підприємства є першим етапом впровадження системи контролінгу. Він полягає у вивченні запланованих цілей і пріоритетних напрямів розвитку підприємства з метою підтримання і ефективної реалізації завдань розвитку фірми, що сприятиме досягненню кінцевої мети – отриманню максимального прибутку. При цьому необхідно врахувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів щодо впровадження контролінгу.

Цілі і пріоритети розвитку підприємства:

- ✓ збільшення випуску продукції;
- ✓ підвищення якості продукції;
- ✓ пошук надійних постачальників;
- ✓ своєчасне здійснення розрахунків;
- ✓ технічне переозброєння підприємства;
- ✓ завоювання нових ринків збуту;
- ✓ підвищення конкурентноздатності;
- ✓ інші цілі.

Аналіз зовнішнього середовища:

- ✓ аналіз ринків сировини, матеріалів;
- ✓ аналіз ринків збуту продукції;
- ✓ аналіз ринків праці;
- ✓ аналіз технологій;
- ✓ аналіз соціального середовища;
- ✓ аналіз економічного середовища;
- ✓ аналіз політичного середовища;

- ✓ аналіз екологічного середовища;
- ✓ аналіз конкурентного середовища.

Аналіз внутрішнього середовища:

- ✓ аналіз технічних ресурсів;
- ✓ аналіз трудових ресурсів;
- ✓ аналіз маркетингу;
- ✓ аналіз організаційної структури;
- ✓ аналіз фінансових засобів.

7.3. Система координації і контролю за процесом досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства

Система координації і контролю за процесом досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства є другим етапом впровадження системи контролінгу. Метою даного етапу є формування переліку підконтрольних показників, здатним найкращим чином реагувати на будь-які зміни діяльності підприємства чи його структурних підрозділів. Кожен показник повинен використовуватись в процесі аналізу, він має легко коригуватись, забезпечуючи тим самим гнучкість і маневреність всієї системи в ході досягнення кінцевих результатів діяльності.

В процесі формування підконтрольних показників необхідно врахувати той факт, що найбільш суттєвий контроль і вплив на визначені показники можуть здійснювати менеджери конкретних центрів відповідальності. У зв'язку з цим доцільно розмежувати кінцеві показники на складові елементи, які будуть контролюватись менеджерами нижчих рівнів.

7.4. Визначення відхилень підконтрольних показників

Визначення відхилень підконтрольних показників є третім етапом впровадження системи контролінгу. Він визначає обсяг робіт, пов'язаних із виявленням відхилень підконтрольних показників. Метою даного етапу є формування внутрішньої документації, яка констатує місця виникнення відхилень, причини, винуватців. Послідовність формування внутрішньої документації (звітності) структурних підрозділів підприємства передбачає п'ять етапів:

- 1) виявлення факта відхилень від запланованих значень підконтрольних показників менеджерами структурних підрозділів;
- 2) встановлення місця виникнення відхилень;

- 3) вияснення причин і винуватців відхилень;
- 4) оперативний підрахунок негативного ефекту, спричиненого відхиленням;
- 5) формування внутрішньої документації, яка консолідує виявлені відхилення в розрізі структурних підрозділів.

7.5. Встановлення величини впливу визначених відхилень на стан алгоритму „витрати-прибуток”.

Встановлення величини впливу визначених відхилень на стан алгоритму „витрати-випуск” є четвертим етапом впровадження системи контролінгу. Даний етап характеризується специфікою функціонування системи внутрішнього документообороту на підприємстві, яка передбачає послідовне надходження документації структурних підрозділів у єдиний центр контролінгу. Основною метою контролінгового центру є визначення міри впливу виявлених відхилень на заплановану величину кінцевого результативного показника в цілому по підприємству. На основі наявної інформаційної бази необхідно здійснювати попередній, поточний і наступний контроль за виникненням відхилень, це дозволить консолідувати інформацію щодо можливих позитивних або негативних тенденцій розвитку виробничо-господарської діяльності підприємства. Дана інформація є підставою для оперативного коригування фактичної ситуації. З метою визначення максимального прибутку шляхом розрахунку можливих змін затрат і обсягів виробництва застосовують метод моделювання затрат і оптимізації прибутку. Отримані результати моделювання створюють альтернативні варіанти управлінських рішень, які дозволяють прогнозувати певні заходи, аналізувати і оцінювати їх, а також контролювати ступінь досягнення цілей підприємства.

7.6. Реалізація процедур контролінгу по визначенню впливу відхилень на величину алгоритму „витрати-прибуток”

Реалізація процедур контролінгу щодо визначення впливу відхилень затрат і виручки від реалізації на величину алгоритму „витрати-прибуток” сприяє створенню реальної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. В основі даного алгоритму лежить взаємозв'язок затрат і виручки, відповідно базовими напрямками досліджень щодо впливу відхилень на алгоритм є розрахунок відхилень затрат на сировину і матеріали та розрахунок відхилень виручки від реалізації продукції, товарів, виконання робіт, надання послуг.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ З ДИСЦИПЛІНИ „КОНТРОЛІНГ” СТУДЕНТАМИ ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ

Для успішного вивчення і засвоєння курсу “Контролінг” студенти повинні володіти значним обсягом інформації, надання якої традиційними методами організації навчального процесу неможлива. Велику частину інформації студенти повинні одержувати шляхом самостійної роботи над навчальною, науковою, методичною літературою, законодавчими, нормативними, інструктивними матеріалами і т.д.

Основним завданням самостійної роботи студентів є набуття навичок опрацювання спеціальної літератури та оволодіння методикою й організацією аналізу з конкретних питань.

В процесі вивчення дисципліни „Контролінг” студентами заочної форми навчання для самостійного опрацювання навчального матеріалу згідно погодинного плану викладання передбачено 69 годин. Самостійна робота студентів повинна охоплювати широкий спектр занять, зокрема: вивчення підручників, навчальних посібників, науково-методичної літератури, реферування монографій і наукових статей, ознайомлення із законодавством країни, дослідження джерел додаткової літератури, вивчення форм бухгалтерської та статистичної звітності підприємств, підготовка до виконання індивідуальних контрольних робіт тощо.

Самостійне опрацювання навчального матеріалу при вивченні дисципліни „Контролінг” передбачено по кожній із семи тем, регламентованих навчальною програмою викладання дисципліни.

Вивчення курсу „Контролінг” доцільно здійснювати в наступному порядку: студент повинен ознайомитись із змістом навчальної програми та кожної теми за програмою, вивчити рекомендовану літературу, коротко законспектувати основні її положення, з метою самоперевірки засвоєного матеріалу дати відповіді на контрольні питання.

Процедура комплексного оволодіння навчальним матеріалом дисципліни „Контролінг” студентами заочної форми навчання спеціальності 8.050106 „Облік і аудит” передбачає обов’язкове виконання індивідуальних контрольних робіт як підсумку самостійного опрацювання навчального матеріалу, передбаченого навчальною програмою викладання дисципліни.

Структура індивідуальної контрольної роботи

Структурно індивідуальна контрольна робота з дисципліни „Контролінг” складається із трьох частин:

- перша – науково-теоретичного характеру, яка передбачає висвітлення трьох теоретичних питань, що стосуються концептуальної суті контролінгу, передумов його виникнення та розвитку, причин появи на сучасних підприємствах, характеристики типових параметрів і основних відмінностей оперативного та стратегічного контролінгу і т.д.;
- друга – проводиться у формі тестового контролю, який консолідує базові параметри в розрізі всього курсу викладання дисципліни, тобто в основному стосується питань організаційного, інформаційного й методичного забезпечення функціонування системи контролінгу;
- третя – стосується методики контролінгу щодо конкретних напрямів та завдань уникнення кризових ситуацій, прийняття ряду альтернативних рішень стосовно розвитку, стратегії та досягнення цілей діяльності і т.д.

Вимоги до оформлення контрольної роботи

Контрольну роботу необхідно виконувати в рукописному варіанті з дотриманням основних правил оформлення документів каліграфічним почерком без підчисток в окремому зошиті. Обов'язково необхідно вказати прізвище, ім'я та по батькові студента, шифр групи, номер варіанту контрольної роботи.

Першу (науково-теоретичну) та третю (ситуаційно-практичну) частини контрольної роботи студент повинен виконувати за одним із запропонованих варіантів. Номер варіанту рекомендується обирати ідентичний порядковому номеру студента у списку групи. Другу частину індивідуальної контрольної роботи (тестовий контроль) необхідно виконувати в розрізі тестових завдань, номери яких вказані у конкретних варіантах контрольної роботи.

ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ „КОНТРОЛІНГ” ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ СТУДЕНТАМИ ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ

ВАРІАНТ 01

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Структура і склад служби контролінгу.
- 1.2. Місце контролінгу в системі управління підприємством.
- 1.3. Логістика як інструмент стратегічного контролінгу.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

15	18	20	22	24	26	38	42	47	50
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі наведеної інформації провести АВС-аналіз постачальників: МП „Інтелект” – 1 тис.грн.; СП „Прогрес” – 17 тис.грн.; ТОВ „Вавілон-сервіс” – 7 тис.грн.; ДП „Рембуд” – 11 тис. грн.; ВАТ „Веселка” – 80 тис.грн.; ЗАТ „Ранг” – 6 тис.грн.; МП „Цейлон” – 13 тис.грн.; ДП „Артграф” – 87 тис.грн.; ПП „Наука” – 25 тис.грн.; СП „Ресурс” – 2 тис.грн.; ТОВ „Меркурій” – 21 тис.грн.; ПП „РіКо” – 12 тис.грн.; ВАТ „Еліна” – 77 тис.грн.; МП „Реванш” – 9 тис.грн. На підставі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 02

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Основні організаційні аспекти інформаційного забезпечення системи контролінгу.
- 1.2. Предмет та об'єкти контролінгу, їх характеристика.
- 1.3. Портфельний аналіз як один із основних інструментів стратегічного контролінгу.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

2	8	13	17	24	27	31	36	41	49
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі наведеної інформації провести аналіз обсягу замовлень АТ „Реванш”: до 1 тис.грн. – 77294 замовлень; 1000-3000 – 47688 замовлень; 3000-5000 – 41897 замовлень; 5000-7000 – 23655 замовлень; 7000-10000 – 17751 замовлень; 10000-15000 – 10076 замовлень; 15000-20000 – 1584 замовлень; 20000-30000 – 610 замовлень; 30000-50000 – 148 замовлень; 50000-100000 – 22 замовлення; понад 100000 – 7 замовлень. Сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 03

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Комплекс інформаційних потоків підприємства.
- 1.2. Причини виникнення контролінгу.
- 1.3. Аналіз потенціалу як інструмент стратегічного контролінгу.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

1	7	9	14	18	23	29	35	38	47
---	---	---	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі наведеної інформації розрахувати оптимальний обсяг замовлень ТОВ „Ранг: середній складський запас – 32 тис.шт.; складські затрати – 8 тис.грн.; ціна за штуку – 80 грн.; затрати з придбання стосовно одного замовлення – 2 тис.грн.; річна потреба – 80 тис.грн. Провести умовний аналіз структури замовлень ТОВ „Реванш”. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 04

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Цілі контролінгу на рівнях входу і виходу інформації.
- 1.2. Характеристика XYZ-аналізу як методу дослідження.
- 1.3. Крива життєвого циклу продукту.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

2	5	8	15	17	21	24	28	34	48
---	---	---	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

Провести умовний аналіз конкуренції в розрізі основних критеріїв оцінки: дохідність; стратегічні цілі; інвестиції; ресурси; організація; концепція маркетингу; асортимент продукції; ринкова позиція; співвідношення ціни і якості; послуги сервісу; оборот; ринкова доля; просування товару; клієнти; сфери бізнесу і т.д. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 05

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Цілі контролінгу на рівнях входу і виходу інформації.
- 1.2. Характеристика наукової концепції контролінгу.
- 1.3. ABC-аналіз як інструмент оперативного контролінгу.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

3	6	12	18	24	30	36	39	41	44
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

Провести аналіз потенціалу умовного підприємства „К” в порівнянні з лідером. З цією метою використати наступні критерії: програма реалізації; реклама; розподіл товарів у торгівлі; спектр асортиментної програми; програма додаткових послуг; готовність до поставок; інноваційна здатність; гнучкість щодо прийняття рішень; якість; зовнішня служба збуту; структура покупців; виробниче обладнання. Сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 06

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Роль та значення управлінського обліку в інформаційному забезпеченні контролінгу.
- 1.2. Функціонально-вартісний аналіз.
- 1.3. Аналіз потенціалу як методичний інструмент стратегічного контролінгу.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

5	7	11	14	17	23	28	33	37	42
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

Провести умовний аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства за наступними критеріями: стиль управління; постановка цілей; процес прийняття рішень; динамічність; орієнтація на ринок; виробничий клімат; мотивація персоналу; контроль витрат; фінансовий потенціал; динаміка прибутку; планування інвестицій; структура асортименту; імідж; сервіс; стимулювання збуту і т.д. Сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 07

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Теоретичні аспекти формування методики контролінгу.
- 1.2. Інструментарій оперативного контролінгу.
- 1.3. Стратегічний розрив траєкторій розвитку підприємства.
Характеристика поняття „воронка”.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

4	9	12	15	18	22	31	36	39	43
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі розрахункових даних визначити: обсяг грошового потоку підприємства; безбитковий рівень виробництва; безбиткову ціну реалізації.

Вихідні дані: прибуток звітного року – 400 тис.грн.; амортизаційні відрахування – 9 тис.грн.; змінні витрати – 5470 тис.грн.; постійні витрати – 710 тис.грн.; ціна реалізації одиниці продукції – 70 грн.; прогнозований обсяг виробництва – 90 тис. одиниць продукції. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 08

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Основний інструментальний функціонування контролінгу.
- 1.2. Неоднозначність тлумачень контролінгу.
- 1.3. Розробка сценаріїв функціонування підприємства.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

3	13	15	17	21	25	28	33	38	45
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі наведеної інформації провести АВС-аналіз постачальників: МП „Інтелект” – 9 тис.грн.; СП „Прогрес” – 2 тис.грн.; ТОВ „Вавілон-сервіс” – 7 тис.грн.; ДП „Рембуд” – 44 тис. грн.; ВАТ „Веселка” – 83 тис.грн.; ЗАТ „Ранг” – 3 тис.грн.; МП „Цейлон” – 12 тис.грн.; ДП „Артграф” – 79 тис.грн.; ПП „Наука” – 12 тис.грн.; СП „Ресурс” – 4 тис.грн.; ТОВ „Меркурій” – 21 тис.грн.; ПП „РіКо” – 8 тис.грн.; ВАТ „Еліна” – 107 тис.грн.; МП „Реванш” – 10 тис.грн. Сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 09

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Оперативний контролінг та його інструменти.
- 1.2. Крива життєвого циклу товару.
- 1.3. Послідовність етапів розробки бюджетів.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

9	12	16	20	24	26	35	37	42	44
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі наведеної інформації провести аналіз обсягу замовлень АТ „Реванш”: до 1 тис.грн. – 934 замовлень; 1000-3000 – 788 замовлень; 3000-5000 – 697 замовлень; 5000-7000 – 555 замовлень; 7000-10000 – 451 замовлень; 10000-15000 – 322 замовлень; 15000-20000 – 211 замовлень; 20000-30000 – 145 замовлень; 30000-50000 – 56 замовлень; 50000-100000 – 29 замовлення; понад 100000 – 14 замовлень. Сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 10

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Стратегічний контролінг та його інструменти.
- 1.2. Характеристика функцій контролінгу.
- 1.3. Функціонально-вартісний аналіз.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

7	11	14	18	22	27	29	32	36	41
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі наведеної інформації розрахувати оптимальний обсяг замовлень ТОВ „Реванш: середній складський запас – 40 тис.шт.; складські затрати – 10 тис. грн.; ціна за штуку – 100 грн.; затрати з придбання стосовно одного замовлення – 2,5 тис.грн.; річна потреба – 100 тис.грн. Провести умовний аналіз структури замовлень ТОВ „Реванш”. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 11

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Етапи впровадження системи контролінгу.
- 1.2. Концептуальні основи контролінгу.
- 1.3. Аналіз територій збуту продукції.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

12	15	17	23	26	30	35	39	40	43
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

Провести умовний аналіз конкуренції в розрізі основних критеріїв оцінки: дохідність; стратегічні цілі; інвестиції; ресурси; організація; концепція мар-

кетингу; асортимент продукції; ринкова позиція; співвідношення ціни і якості; послуги сервісу; оборот; ринкова доля; просування товару; клієнти; сфери бізнесу. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 12

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Система показників, орієнтованих на цілі та пріоритети.
- 1.2. Характеристика основних методів контролінгу.
- 1.3. Короткотерміновий розрахунок прибутку.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

2	8	12	16	24	29	33	35	38	42
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

Провести аналіз потенціалу умовного підприємства „К” в порівнянні з лідером. З цією метою використати наступні критерії: програма реалізації; реклама; розподіл товарів у торгівлі; спектр асортиментної програми; програма додаткових послуг; готовність до поставок; інноваційна здатність; гнучкість щодо прийняття рішень; якість; зовнішня служба збуту; структура покупців; виробниче обладнання. Сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 13

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Визначення впливу відхилень на величину кінцевого результату.
- 1.2. Особливості розвитку контролінгу в різних державах.
- 1.3. Визначення точки беззбитковості на базі постійних витрат.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

5	8	14	17	21	28	32	37	41	45
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

Провести умовний аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства за наступними критеріями: стиль управління; постановка цілей; процес прийняття рішень; динамічність; орієнтація на ринок; виробничий клімат; мотивація персоналу; контроль витрат; фінансовий потенціал; динаміка прибутку; планування інвестицій; структура асортименту; імідж; сервіс; стимулювання збуту. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 14

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Місце служби контролінгу в організаційній структурі компанії.
- 1.2. Основні інструменти стратегічного контролінгу.
- 1.3. XYZ-аналіз як інструмент оперативного контролінгу.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

12	16	19	22	27	31	36	39	42	44
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі розрахункових даних визначити:

- 1) обсяг грошового потоку підприємства;
- 2) беззбитковий рівень виробництва;
- 3) беззбиткову ціну реалізації.

Вихідні дані: прибуток звітного року – 720 тис.грн.; амортизаційні відрахування – 17 тис.грн.; змінні витрати – 1700 тис.грн.; постійні витрати – 390 тис.грн.; ціна реалізації одиниці продукції – 77 грн.; прогнозований обсяг виробництва – 140 тис. одиниць продукції. Сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 15

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Науково-теоретична концепція контролінгу.
- 1.2. Особливості розвитку контролінгу в Україні.
- 1.3. Бюджетування як елемент методики оперативного контролінгу.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

7	11	15	18	23	27	34	38	40	43
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі наведеної інформації провести ABC-аналіз постачальників: МП „Інтелект” – 7 тис.грн.; СП „Прогрес” – 20 тис.грн.; ТОВ „Вавілон-сервіс” – 8 тис.грн.; ДП „Рембуд” – 16 тис. грн.; ВАТ „Веселка” – 88 тис.грн.; ЗАТ „Ранг” – 1 тис.грн.; МП „Цейлон” – 92 тис.грн.; ДП „Артграф” – 2 тис.грн.; ПП „Наука” – 7 тис.грн.; СП „Ресурс” – 12 тис.грн.; ТОВ „Меркурій” – 4 тис.грн.; ПП „РiКо” – 77 тис.грн.; ВАТ „Еліна” – 9 тис.грн.; МП „Реванш” – 13 тис.грн.

ВАРІАНТ 16

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Концептуальна суть контролінгу, причини його виникнення та особливості розвитку.
- 1.2. Відмінності оперативного та стратегічного контролінгу.
- 1.3. Аналіз потенціалу підприємства в порівнянні з лідером.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

1	3	7	12	13	17	19	25	37	45
---	---	---	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі розрахункових даних визначити: обсяг грошового потоку підприємства; беззбитковий рівень виробництва; беззбиткову ціну реалізації. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

Вихідні дані: прибуток звітного року – 600 тис.грн.; амортизаційні відрахування – 20 тис.грн.; змінні витрати – 1200 тис.грн.; постійні витрати – 400 тис.грн.; ціна реалізації одиниці продукції – 100 грн.; прогнозований обсяг виробництва – 100 тис. одиниць продукції.

ВАРІАНТ 17

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Передумови формування і розвитку контролінгу як інформаційної системи.
- 1.2. Характеристика стратегічних розривів діяльності.
- 1.3. Аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

2	8	12	18	21	28	34	36	41	44
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі наведеної інформації провести ABC-аналіз постачальників: МП „Інтелект” – 5 тис.грн.; СП „Прогрес” – 23 тис.грн.; ТОВ „Вавілон-сервіс” – 4 тис.грн.; ДП „Рембуд” – 22 тис. грн.; ВАТ „Веселка” – 100 тис.грн.; ЗАТ „Ранг” – 1 тис.грн.; МП „Цейлон” – 12 тис.грн.; ДП „Артграф” – 92 тис.грн.; ПП „Наука” – 27 тис.грн.; СП „Ресурс” – 2 тис.грн.; ТОВ „Меркурій” – 24 тис.грн.;

ПП „РiKo” – 7 тис.грн.; ВАТ „Еліна” – 97 тис.грн.; МП „Реванш” – 3 тис.грн. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 18

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Контролінг: необхідність чи мода? Причини появи контролінгу на сучасних підприємствах.
- 1.2. Концептуальна основа АВС-аналізу.
- 1.3. Методологія аналізу величин в точці беззбитковості.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

1	5	10	15	20	25	30	35	40	45
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі наведеної інформації провести аналіз обсягу замовлень АТ „Реванш”: до 1 тис.грн. – 67234 замовлень; 1000-3000 – 52788 замовлень; 3000-5000 – 43897 замовлень; 5000-7000 – 27655 замовлень; 7000-10000 – 19751 замовлень; 10000-15000 – 12076 замовлень; 15000-20000 – 1784 замовлень; 20000-30000 – 900 замовлень; 30000-50000 – 348 замовлень; 50000-100000 – 122 замовлення; понад 100000 – 37 замовлень. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 19

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Порівняльна характеристика оперативного і стратегічного контролінгу.
- 1.2. Перспективи розвитку контролінгу в Україні.
- 1.3. Методи розрахунку інвестицій в системі контролінгу.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

3	6	9	11	13	15	17	19	24	32
---	---	---	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі наведеної інформації розрахувати оптимальний обсяг замовлень ТОВ „Реванш”: середній складський запас – 16 тис.шт.; складські затрати – 4 тис.грн.; ціна за штуку – 40 грн.; затрати з придбання стосовно одного за-

мовлення – 1 тис.грн.; річна потреба – 40 тис.грн. Провести умовний аналіз структури замовлень ТОВ „Реванш”. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 20

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Принципи і сфера застосування контролінгу.
- 1.2. Особливості виникнення контролінгу як науки.
- 1.3. Розробка сценаріїв функціонування підприємства.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

7	12	16	21	24	27	33	37	41	44
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

Провести умовний аналіз конкуренції в розрізі основних критеріїв оцінки: дохідність; стратегічні цілі; інвестиції; ресурси; організація; концепція маркетингу; асортимент продукції; ринкова позиція; співвідношення ціни і якості; послуги сервісу; оборот; ринкова доля; просування товару; клієнти; сфери бізнесу. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 21

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Характеристика мети і завдань контролінгу в сучасних умовах вітчизняної та зарубіжної економіки.
- 1.2. Характеристика процесу бюджетування як методу контролінгу.
- 1.3. Методика визначення відхилень підконтрольних показників.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

9	14	16	20	23	26	29	31	37	42
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

Провести аналіз потенціалу умовного підприємства „К” в порівнянні з лідером. З цією метою використати наступні критерії: програма реалізації; реклама; розподіл товарів у торгівлі; спектр асортиментної програми; програма додаткових послуг; готовність до поставок; інноваційна здатність; гнучкість щодо прийняття рішень; якість; зовнішня служба збуту; структура покупців; ви-

робниче обладнання. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 22

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Характеристика предмету та об'єктів контролінгу. Порівняльний аналіз найбільш поширених трактувань контролінгу.
- 1.2. Методологія аналізу знижок.
- 1.3. Виявлення і аналіз виникаючих на підприємстві „вузьких місць”.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

8	13	17	21	24	27	32	36	40	45
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

Провести умовний аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства „Р” за наступними критеріями: стиль управління; постановка цілей; процес прийняття рішень; динамічність; орієнтація на ринок; виробничий клімат; мотивація персоналу; контроль витрат; фінансовий потенціал; динаміка прибутку; планування інвестицій; структура асортименту продукції; діловий імідж; сервіс; стимулювання збуту і т.д. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 23

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Принципове переосмислення функцій управління в умовах ринку.
- 1.2. Основні передумови запровадження контролінгу в Україні.
- 1.3. Методи розрахунку інвестицій.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

11	14	17	21	25	31	34	38	42	43
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі розрахункових даних визначити: обсяг грошового потоку підприємства; безбитковий рівень виробництва; безбиткову ціну реалізації.

Вихідні дані: прибуток звітного року – 500 тис.грн.; амортизаційні відрахування – 17 тис.грн.; змінні витрати – 1110 тис.грн.; постійні витрати – 520 тис.грн.; ціна реалізації одиниці продукції – 90 грн.; прогнозований обсяг ви-

робництва – 110 тис. одиниць продукції. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 24

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Роль та місце контролінгу в управлінні підприємством.
- 1.2. Аналіз стратегічних розривів діяльності підприємства.
- 1.3. Оптимізація розмірів партій продукції.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

15	18	21	24	26	30	35	38	40	44
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі нище наведеної інформації провести АВС-аналіз постачальників: МП „Інтелект” – 15 тис.грн.; СП „Прогрес” – 3 тис.грн.; ТОВ „Вавілон-сервіс” – 5 тис.грн.; ДП „Рембуд” – 24 тис. грн.; ВАТ „Веселка” – 90 тис.грн.; ЗАТ „Ранг” – 2 тис.грн.; МП „Цейлон” – 11 тис.грн.; ДП „Артграф” – 97 тис.грн.; ПП „Наука” – 17 тис.грн.; СП „Ресурс” – 3 тис.грн.; ТОВ „Меркурій” – 23 тис.грн.; ПП „РіКо” – 5 тис.грн.; ВАТ „Еліна” – 95 тис.грн.; МП „Реванш” – 8 тис.грн. Сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 25

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Взаємозв'язок контролінгу з функціями управління.
- 1.2. Характеристика АВС-аналізу процесу постачання.
- 1.3. Розрахунок виробничого результату на короткотерміновий період.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

2	5	8	11	14	19	22	28	39	45
---	---	---	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі наведеної інформації провести аналіз обсягу замовлень АТ „Реванш”: до 1 тис.грн. – 76234 замовлень; 1000-3000 – 71788 замовлень; 3000-5000 – 37897 замовлень; 5000-7000 – 24655 замовлень; 7000-10000 – 18751 замовлень; 10000-15000 – 11076 замовлень; 15000-20000 – 1584 замовлень; 20000-

30000 – 750 замовлень; 30000-5000 – 255 замовлень; 50000-100000 – 97 замовлень; понад 100000 – 12 замовлень. Сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 26

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Механізм формування контролінгової інформації.
Характеристика основних його етапів.
- 1.2. Інструменти оперативного контролінгу.
- 1.3. Аналіз знижок як інструмент оперативного контролінгу.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

1	7	13	18	23	26	29	31	36	40
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі наведеної інформації розрахувати оптимальний обсяг замовлень ТОВ „Реванш: середній складський запас – 4 тис.шт.; складські затрати – 1 тис.грн.; ціна за штуку – 10 грн.; затрати з придбання стосовно одного замовлення – 0,25 тис.грн.; річна потреба – 10 тис.грн. Провести умовний аналіз структури замовлень ТОВ „Реванш”. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 27

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Орієнтація контролінгу на типи управлінських рішень. Процес прийняття альтернативних рішень.
- 1.2. Інструменти стратегічного контролінгу.
- 1.3. Аналіз територій збуту продукції.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

3	6	12	16	19	25	28	34	38	42
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

Провести умовний аналіз конкуренції в розрізі основних критеріїв оцінки: дохідність; стратегічні цілі; інвестиції; ресурси; організація; концепція маркетингу; асортимент продукції; ринкова позиція; співвідношення ціни і якості; послуги сервісу; оборот; ринкова доля; просування товару; клієнти; сфери біз-

несу і т.д. Для аналізу використати три умовних конкуренти. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 28

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Організаційна структура підприємства, орієнтована на контролінг.
- 1.2. Концепція створення альтернативних рішень.
- 1.3. XYZ-аналіз як інструмент оперативного контролінгу.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

4	7	11	15	18	23	29	33	38	40
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

Провести аналіз потенціалу умовного підприємства „К” в порівнянні з лідером. З цією метою використати наступні критерії: програма реалізації; реклама; розподіл товарів у торгівлі; спектр асортиментної програми; програма додаткових послуг; готовність лдо поставок; інноваційна здатність; гнучкість щодо прийняття рішень; якість; зовнішня служба збуту; структура покупців; виробниче обладнання. Сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 29

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.
- 1.2. Методологія портфельного аналізу як метода контролінгу.
- 1.3. Крива досвіду як інструмент стратегічного контролінгу.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

7	12	19	22	26	28	30	32	39	41
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

Провести умовний аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства за наступними критеріями: стиль управління; постановка цілей; процес прийняття рішень; динамічність; орієнтація на ринок; виробничий клімат; мотивація персоналу; контроль витрат; фінансовий потенціал; динаміка прибутку; планування інвестицій; структура асортименту; імідж; сервіс; стимулювання збуту і т.д. Сформулюйте аналітичний висновок.

ВАРІАНТ 30

1. Дайте повну і конкретну відповідь на питання:

- 1.1. Параметри внутрішньої організації служби контролінгу.
- 1.2. Доцільність впровадження контролінгу в Україні.
- 1.3. Аналіз конкуренції як інструмент стратегічного контролінгу.

2. Виберіть правильні відповіді на тестові завдання:

15	17	19	21	23	25	27	29	31	33
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

3. Вирішіть практичне завдання.

На основі розрахункових даних визначити: обсяг грошового потоку підприємства; беззбитковий рівень виробництва; беззбиткову ціну реалізації.

Вихідні дані: прибуток звітного року – 1200 тис.грн.; амортизаційні відрахування – 40 тис.грн.; змінні витрати – 2400 тис.грн.; постійні витрати – 800 тис. грн.; ціна реалізації одиниці продукції – 200 грн.; прогнозований обсяг виробництва – 200 тис. одиниць продукції. На основі проведених розрахунків сформулюйте аналітичний висновок.

ПЕРЕЛІК ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ З ДИСЦИПЛІНИ „КОНТРОЛІНГ”

1. Згідно сучасних підходів вітчизняних та зарубіжних економістів системою контролінгу вважають:
 - а) цілісну концепцію економічного управління підприємством, направлену на виявлення основних шансів, пов'язаних з отриманням прибутку;
 - б) цілісну концепцію економічного управління підприємством, направлену на виявлення ризиків, пов'язаних з отриманням ділового прибутку;
 - в) цілісну концепцію фінансово-економічного управління фірмою, направлену на підвищення ефективності підприємництва, виявлення і мобілізацію резервів, пов'язаних з отриманням додаткових переваг у бізнесі;
 - г) цілісну концепцію управління фірмою, направлену на виявлення всіх шансів та ризиків, пов'язаних з отриманням максимального прибутку.
2. Сфера базових параметрів контролінгу передбачає:
 - а) формування стратегічної мети діяльності підприємства;
 - б) встановлення поточних цілей діяльності підприємства;
 - в) ліквідацію ризикованих обставин функціонування;

- г) аналіз показників ділової активності підприємства.
3. Модель науково-теоретичної концепції контролінгу передбачає:
- а) розробку механізму координації процесу досягнення цілей;
 - б) встановлення причин відхилень підконтрольних показників;
 - в) здійснення аналізу причин відхилень, встановлення винуватців;
 - г) всі вище перераховані елементи.
4. Причинами появи контролінгу на сучасних підприємствах є:
- а) нестабільність законодавства;
 - б) додаткові вимоги до системи управління підприємством;
 - в) пошук нових більш ефективних систем управління;
 - г) становлення ринкової економіки.
5. Дослідження динаміки отримання прибутку характерне для:
- а) оперативного контролінгу;
 - б) стратегічного контролінгу;
 - в) як оперативного, так і стратегічного контролінгу;
 - г) не є характерним для контролінгу.
6. Структуризований та формалізований спосіб дій характерний для:
- а) оперативного контролінгу;
 - б) стратегічного контролінгу;
 - в) як оперативного, так і стратегічного контролінгу;
 - г) не є характерним для контролінгу.
7. Автономні сфери завдань контролінгу характерні для:
- а) оперативного контролінгу;
 - б) стратегічного контролінгу;
 - в) як оперативного, так і стратегічного контролінгу;
 - г) не є характерним для контролінгу.
8. Найбільш підготовленими в Україні для впровадження системи контролінгу вважаються підприємства з чисельністю працюючих:
- а) понад 2000 чоловік;
 - б) понад 1000 чоловік;
 - в) понад 500 чоловік;
 - г) понад 100 чоловік.
9. Основними завданнями контролінгу є:
- а) оптимізація інформаційних потоків підприємства;
 - б) ліквідація виявлених прорахунків діяльності підприємства;
 - в) орієнтація на отримання максимально можливого результату;
 - г) всі вище перераховані параметри.
10. Взаємозв'язок інформаційної системи управління та контролінгу:

- а) контролінг є центральним елементом інформаційної системи управління;
 - б) контролінг є одним із блоків інформаційної системи управління;
 - в) контролінг є другорядним елементом інформаційної системи управління;
 - г) контролінг не володіє зв'язком із інформаційною системою управління.
11. Орієнтація контролінгу на типи управлінських рішень передбачає аналіз вхідної інформації для прийняття рішень в розрізі якісних ознак, а саме:
- а) ступінь стандартизації;
 - б) рівень визначеності;
 - в) міра автентичності;
 - г) межа законності.
12. Порядок формування елементів організаційних структур різних типів:
- а) залежить від конкретних особливостей структури кожного типу;
 - б) є загальним для всіх типів організаційних структур підприємства;
 - в) незмінним залишаються лише перший і останній елементи;
 - г) трансформації підлягає виключно передостанній елемент.
13. Першим етапом проектування організаційної структури фірми є:
- а) співвідношення повноважень різноманітних посад підприємства;
 - б) формування положення про функціонування відділів і служб фірми;
 - в) розмежування підприємства в розрізі основних сфер діяльності;
 - г) розробка посадових інструкцій менеджерів фірми різних рівнів.
14. Основними класами організаційних структур управління є:
- а) бюрократичні організаційні структури;
 - б) адміністративні організаційні структури;
 - в) адаптивні організаційні структури;
 - г) ринкові організаційні структури.
15. Базовими типами дивізійної організаційної структури є:
- а) регіональні структури;
 - б) продуктові структури;
 - в) ринкові структури;
 - г) структури, орієнтовані на покупця.
16. Інформаційна система як елемент системи управління містить:
- а) інформаційний фонд;
 - б) інформаційні засоби;
 - в) інформаційні потоки;
 - г) інформаційні зв'язки.
17. Основними вимогами до вхідної інформації підсистеми контролінгу є:
- а) своєчасність, корисність, регулярність, об'єктивність, доцільність;
 - б) достовірність, зрозумілість, нейтральність, надійність, порівнянність;

- в) оперативність, креативність, обґрунтованість, виваженість, реальність;
 - г) всі вище перераховані вимоги.
18. Інформаційні потоки контролінгу стосовно управлінської функції планування на вході характеризуються:
- а) коригуванням цін;
 - б) визначенням грошових залишків;
 - в) аналізом умов кредитування;
 - г) формуванням фінансових показників.
19. У виробничому бюджеті першим розділом, як правило, є:
- а) доход;
 - б) змінні витрати;
 - в) постійні витрати.
20. Важливим інструментом контролінгу, який використовується для визначення базових аспектів і пріоритетів функціонування фірми є:
- а) бюджетування;
 - б) АВС-аналіз;
 - в) аналіз обсягу замовлень;
 - г) крива досвіду.
21. Здійснюючи АВС-аналіз постачальників контролер формує:
- а) дві групи постачальників;
 - б) три групи постачальників;
 - в) чотири групи постачальників;
 - г) п'ять груп постачальників.
22. При АВС-аналізі співвідношення питомої ваги в обороті підприємства постачальників групи „А” до загальної кількості постачальників становить:
- а) 75 % - 5 %;
 - б) 20 % - 20 %;
 - в) 50 % - 50 %;
 - г) 5 % - 75 %.
23. Оцінка інвестиційних об'єктів методом порівняння за витратами відноситься до:
- а) статистичних методів оцінки;
 - б) динамічних методів оцінки;
 - в) імітаційних методів оцінки;
 - г) фінансових методів оцінки.
24. Доходність в процесі аналізу конкуренції стосується критеріїв:
- а) підприємство;
 - б) ринок;

- в) виробництво;
 - г) персонал.
25. Фінансовий стан – це сукупність показників, що відображають:
- а) структуру фінансових ресурсів підприємства;
 - б) склад та динаміку активів підприємства;
 - в) наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів;
 - г) рентабельність і фінансову стійкість підприємства.
26. Коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів власними оборотними засобами цікавить:
- а) податкові органи;
 - б) кредитні органи;
 - в) ділових партнерів;
 - г) акціонерів.
27. Показником фінансової стійкості, який характеризує стан основних засобів підприємства і визначається співвідношенням суми довготермінових кредитів до вартості власних засобів є:
- а) коефіцієнт довгострокового залучення основних засобів;
 - б) індекс постійного активу;
 - в) коефіцієнт маневреності власних засобів;
 - г) коефіцієнт реальної вартості майна.
28. Якщо підприємство не використовує довгострокових кредитів, то коефіцієнт маневреності власних засобів та індекс постійного активу в сумі становитимуть:
- а) 0; б) 1; в) 2; г) 3.
29. В загальному вигляді методикою експрес-аналізу фінансового стану підприємства передбачено аналіз:
- а) капіталу, майна, фінансових ресурсів, їх структури, ефективності використання власних та залучених засобів;
 - б) майна, капіталу, фінансових ресурсів та їх структури, результатів господарювання;
 - в) майна, капіталу, фінансових ресурсів та їх структури, результатів господарювання, ефективності використання власних та залучених засобів;
 - г) майна, капіталу, ресурсів підприємства, результатів господарювання, ефективності використання власних та залучених засобів.
30. Економічна суть фінансових коефіцієнтів полягає у:
- а) визначенні ефективності певних господарських процесів;
 - б) співвідношенні двох фінансових кількісних характеристик;
 - в) процентному співвідношенні структурних елементів;
 - г) характеристиці якісних параметрів економічних явищ.

31. Здатність підприємства погашати свої поточні зобов'язання є:
- а) рентабельністю підприємства;
 - б) ліквідністю підприємства;
 - в) платоспроможністю підприємства;
 - г) діловою активністю підприємства.
32. Загальна сума засобів, яку необхідно сплатити за використання визначеного обсягу фінансових ресурсів, виражена у відсотках до цього обсягу, називається:
- а) структурою капіталу;
 - б) ціною капіталу;
 - в) вартістю капіталу;
 - г) питомою вагою капіталу.
33. Показник, який характеризує відношення обсягу власного капіталу до суми загального капіталу підприємства, є:
- а) коефіцієнтом фінансового ризику підприємства;
 - б) коефіцієнтом фінансової залежності підприємства;
 - в) коефіцієнтом автономності підприємства;
 - г) коефіцієнтом залученого капіталу.
34. Стан фінансових ресурсів, при якому підприємство, вільно маневруючи грошовими коштами, здатне шляхом ефективного їх використання забезпечити безперервний процес виробництва є:
- а) внутрішньою стійкістю підприємства;
 - б) зовнішньою стійкістю підприємства;
 - в) загальною стійкістю підприємства;
 - г) фінансовою стійкістю підприємства.
35. Під терміном окупності інвестицій розуміють час, протягом якого грошовий потік, одержаний інвестором від втілення проекту досягне величини:
- а) вкладених у проект фінансових ресурсів;
 - б) залучених для реалізації проекту позикових коштів;
 - в) 20-ти процентного прибутку;
 - г) планової нормативної прибутковості.
36. Можливість підприємства наявними грошовими ресурсами своєчасно погасити свої строкові зобов'язання називають:
- а) платоспроможністю підприємства;
 - б) фінансовою стійкістю підприємства;
 - в) діловою активністю підприємства;
 - г) платіжною дисципліною підприємства.

37. Співвідношення вартості активної частини основних засобів до загальної вартості основних засобів є показником:
- а) питомої ваги активної частини основних засобів;
 - б) коефіцієнтом оновлення основних засобів;
 - в) коефіцієнтом майна виробничого призначення;
 - г) коефіцієнтом забезпеченості ліквідними активами.
38. Показником, який характеризує частку боргу у загальному капіталі підприємства і розраховується відношенням суми позикового капіталу до загального капіталу є:
- а) коефіцієнтом фінансової незалежності;
 - б) коефіцієнтом фінансової залежності;
 - в) коефіцієнтом фінансового ризику;
 - г) коефіцієнтом фінансової автономності.
39. При аналізі складу і структури позикових коштів розглядають:
- а) прострочену дебіторську заборгованість;
 - б) поточну дебіторську заборгованість;
 - в) кредиторську заборгованість;
 - г) довгострокові зобов'язання.
40. Беззбитковий обсяг виробництва і реалізації продукції (“мертва точка”) розраховується діленням суми умовно-постійних витрат на різницю між ... та питомими умовно змінними витратами:
- а) собівартістю виготовленого виробу;
 - б) ціною виготовленого виробу;
 - в) загальним обсягом витрат;
 - г) середнім обсягом витрат на одиницю продукції.
41. Показник, що визначається шляхом ділення обсягу поточних активів підприємства на загальну вартість господарських засобів є:
- а) коефіцієнтом оновлення основних засобів;
 - б) коефіцієнтом майна виробничого призначення;
 - в) коефіцієнтом забезпеченості ліквідними активами.
 - г) коефіцієнтом питомої ваги основних засобів.
42. Для аналітичної характеристики категорії фінансової стійкості ряд вітчизняних науковців, зокрема А.Д.Шеремет, Р.С.Сайфулін, В.В.Ковальов, виділяють:
- а) два типи фінансової стійкості;
 - б) три типи фінансової стійкості;
 - в) чотири типи фінансової стійкості;
 - г) п'ять типів фінансової стійкості.

43. Середнім процентом чистого прибутку з кожної гривні отриманих доходів від здійснення операційної діяльності є:
- а) коефіцієнт валового прибутку;
 - б) коефіцієнт чистого прибутку;
 - в) коефіцієнт прибутку на власний капітал;
 - г) коефіцієнт прибутку на власний капітал.
44. Відношенням найбільш ліквідних активів до поточної кредиторської заборгованості підприємства визначають:
- а) коефіцієнт абсолютної ліквідності;
 - б) коефіцієнт суворої ліквідності;
 - в) коефіцієнт швидкої ліквідності;
 - г) коефіцієнт покриття.
45. Основними етапами впровадження системи контролінгу в межах конкретного підприємства є:
- а) обґрунтування доцільності впровадження системи контролінгу;
 - б) вивчення цілей і пріоритетів розвитку підприємства;
 - в) формування системи координації і контролю за досягненням кінцевих результатів діяльності підприємства;
 - г) налагодження функціонального механізму контролінгу.
46. Основними завданнями контролінгу є:
- а) оптимізація інформаційних потоків підприємства;
 - б) ліквідація виявлених прорахунків діяльності підприємства;
 - в) орієнтація на отримання максимально можливого результату;
 - г) всі вище перераховані параметри.
47. Предметом контролінгу є:
- а) мікроекономічні процеси і явища на підприємстві;
 - б) макроекономічні процеси в державі;
 - в) макроекономічні процеси, що стосуються підприємства;
 - г) мікроекономічні процеси споріднених підприємств.
48. Специфічними методами дослідження контролінгу є:
- а) виявлення конструктивних закономірностей;
 - б) моделювання процесів і явищ;
 - в) оперативне планування;
 - г) стратегічний прогноз.
49. Об'єктами контролінгу як інформаційної системи виступають:
- а) ресурси підприємства, господарські процеси;
 - б) фінансова діяльність підприємства;
 - в) показники ефективності роботи підприємства;

г) всі вище перераховані параметри.
50. Вкажіть основні функції контролінгу:

- а) інформаційна; аналітична;
- б) обліково-контрольна;
- в) функція планування;
- г) функція регламентування.

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Інтегрована оцінка за виконання комплексної контрольної роботи поєднує три складових: 1) за виконання теоретичної описової частини; 2) за вирішення тестових завдань; 3) за вирішення практичного завдання.

1. Критерії оцінок для теоретичного завдання:

- 1.1) „відмінно” – за повну і конкретну відповідь на поставлене питання;
- 1.2) „добре” – за не зовсім повну, але правильну відповідь на поставлене питання;
- 1.3) „задовільно” – за часткову відповідь на поставлене питання;
- 1.4) „незадовільно” – за нечітку або неправильну відповідь.

2. Критерії оцінок для тестових завдань:

- 2.1) „відмінно” – за правильні відповіді, дані на 91-100 % тестів;
- 2.2) „добре” – за правильні відповіді, дані на 75-90 % тестів;
- 2.3) „задовільно” – за правильні відповіді, дані на 60-74 % тестів;
- 2.4) „незадовільно” – за правильні відповіді, дані на менш, ніж 60 % тестів.

3. Критерії оцінок для практичного завдання:

- 3.1) „відмінно” – за правильне вирішення практичного завдання, формування відповідних висновків та рекомендацій (при цьому можуть допускатися незначні помилки, зокрема в оформленні роботи, які не впливають на кінцевий результат виконання конкретного завдання);
- 3.2) „добре” – за правильне вирішення практичного завдання з певними несуттєвими помилками, зокрема в арифметичних підрахунках;

- 3.3) „задовільно” – за неповністю вирішене практичне завдання (методика розрахунку при цьому повинна бути правильною);
- 3.4) „незадовільно” – за невирішене практичне завдання або вирішене неправильно.

Консолідована оцінка за виконання контрольної роботи визначається, насамперед, правильністю вирішення тестових завдань, оскільки вони охоплюють весь обсяг навчальної програми. Підсумкова оцінка коригується частковими оцінками за виконання теоретичного і практичного завдань. Крім цього враховується здатність студента диференціювати, інтегрувати та уніфікувати знання; застосовувати правила, методи, принципи, закони у конкретних ситуаціях; інтерпретувати схеми, графіки, діаграми; встановлювати різницю між причинами і наслідками; аналізувати і оцінювати факти та прогнозувати очікувані результати від прийнятих рішень.

ПЕРЕЛІК ЕКЗАМЕНАЦІЙНИХ ПИТАНЬ З ДИСЦИПЛІНИ „КОНТРОЛІНГ”

1. Науково-теоретична концепція контролінгу.
2. Порівняльний аналіз найбільш поширених трактувань контролінгу.
3. Передумови формування і розвитку контролінгу.
4. Модель концепції інформації та управління.
5. Причини появи контролінгу на сучасних підприємствах.
6. Оперативний і стратегічний контролінг.
7. Науково-обґрунтоване визначення контролінгу.
8. Мета і завдання контролінгу.
9. Принципи та сфера застосування контролінгу.
10. Предмет, методи й об'єкти контролінгу.
11. Елементи контролінгу та їх взаємодія.
12. Функції контролінгу.
13. Специфічна (коментуюча) функція контролінгу.
14. Принципове переосмислення функцій управління в умовах ринку.
15. Поняття “стадія управлінського циклу” та її суть.
16. З'ясування моделі стадій управлінського циклу.
17. Місце і роль контролінгу в управлінні підприємством.
18. Взаємозв'язок контролінгу з функціями управління.
19. Формування “контролінгової” інформації.
20. Орієнтація контролінгу на типи управлінських рішень.

21. Етапи формування “контролінгової” інформації в системі управління підприємством.
22. Організаційна структура підприємства, орієнтована на контролінг.
23. Критерії вибору оптимальної організаційної структури підприємства.
24. Проектування організаційної структури підприємства.
25. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.
26. Схема внутрішньої організації служби контролінгу.
27. Структура і склад служби контролінгу.
28. Регламентне забезпечення служби контролінгу.
29. Організація інформаційного забезпечення контролінгу.
30. Схема елементів інформаційного забезпечення системи управління.
31. Інформаційні потоки підприємства.
32. Ієрархія побудови підсистеми обліково-економічної інформації в системі управління підприємством.
33. Інформаційні потоки контролінгу.
34. Задачі контролінгу на рівнях входу і виходу.
35. Функціональний рух інформаційних потоків.
36. Управлінський облік в інформаційному забезпеченні контролінгу.
37. Основний інструментарій функціонування контролінгу.
38. Бюджетування як процес. Етапи розробки бюджетів.
39. Бюджетування за центрами відповідальності.
40. АВС-аналіз.
41. Аналіз обсягу замовлень.
42. Оптимізація обсягів замовлень.
43. Аналіз величин в точці беззбитковості.
44. Метод розрахунку суми покриття.
45. Аналіз виникаючих на підприємстві т.з. “вузьких місць”.
46. Методи розрахунку інвестицій.
47. Розрахунок виробничого результату на короткотерміновий період.
48. Оптимізація розмірів партій продукції.
49. Комісійна винагорода торговельних представників на базі сум покриття.
50. Аналіз скидок.
51. Аналіз територій збуту продукції.
52. Функціонально-вартісний аналіз.
53. XYZ-аналіз.
54. Крива збуту.
55. Аналіз конкуренції.

56. Логістика.
57. Портфельний аналіз.
58. Аналіз потенціалу підприємства.
59. Крива життєвого циклу продукту.
60. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства.
61. Стратегічні розриви.
62. Розробка сценаріїв функціонування.
63. Етапи впровадження контролінгу.
64. Вивчення цілей і пріоритетів розвитку підприємства.
65. Система координації і контролю за процесом досягнення кінцевих результатів.
66. Визначення відхилень підконтрольних показників.
67. Встановлення величини впливу визначених відхилень на величину алгоритму “витрати-прибуток”.
68. Реалізація процедур контролінгу по визначенні впливу відхилень затрат на сировину і матеріали та чистого прибутку на величину алгоритму “затрати-прибуток”.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПРИ СКЛАДАННІ ІСПИТУ З ДИСЦИПЛІНИ „КОНТРОЛІНГ”

Згідно робочої програми дисципліни „Контролінг” для студентів денної форми навчання спеціальності передбачено аудиторної роботи – 48 год., самостійної роботи – 26 год., індивідуальної роботи – 7 год. Аналогічні параметри для студентів заочної форми навчання становлять: аудиторна робота – 12 год., самостійна робота – 69 год.

До іспиту допускаються студенти, які не мають пропусків лекційних та практичних занять, або, які їх відпрацювали в повному обсязі; з позитивними результатами пройшли модульно-рейтинговий контроль; захистили індивідуальні роботи; вирішили поточні тестові завдання; повністю розв’язали на практичних заняттях запропоновані управлінські ситуації; підготували реферативні доповіді згідно затвердженої тематики.

При складанні іспиту студентам пропонується 30 екзаменаційних білетів, кожен з яких містить три питання (перше – загально-теоретичного змісту, що стосується наукового обґрунтування концепції контролінгу і визначення його місця в сучасній економіці, друге і третє – характеризують конкретні методи дослідження, інструментарій і методичні прийоми контролінгу) та 30 додатків

до екзаменаційних білетів, які містять практичні завдання щодо застосування методів і прийомів контролінгу в конкретних ситуаціях.

На оцінку „3” студент повинен як мінімум вірно орієнтуватись в запропонованих теоретичних питаннях білету і логічно розуміти методику розв’язання практичної ситуації.

На оцінку „4” студент повинен дати правильні відповіді на три питання екзаменаційного білета та дійти до логічного завершення розв’язку задачі. В запропонованих питаннях студент може допускати мінімальні неточності.

На оцінку „5” студент повинен дати чіткі, лаконічні та безумовно правильні відповіді на питання екзаменаційного білета, вірно розв’язати управлінську ситуацію, що міститься у додатку до екзаменаційного білета, сформулювати відповідні висновки та запропонувати реальні науковообґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування умовного підприємства, проблемна сторона діяльності якого підлягала дослідженню.

Умови допуску до іспиту та його позитивного складання	Відмітка про виконання
<i>1) відвідування лекційних та практичних занять</i>	✓
<i>2) модульно-рейтинговий контроль знань</i>	✓
<i>3) позитивні результати поточних тестових завдань</i>	✓
<i>4) вирішення конкретних управлінських ситуацій</i>	✓
<i>5) результати самостійної роботи студентів</i>	✓
<i>6) заплановані реферативні доповіді</i>	✓
<i>7) захист індивідуальних робіт</i>	✓
<i>ПОЗИТИВНЕ СКЛАДАННЯ ІСПИТУ</i>	✓

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Андропова А.К., Печатнова Е.Д. Оперативный контроллинг. Учебное пособие. – Издательство: Дело и сервис, 2006. – 160 с.
2. Бруханський Р.Ф. Нормування і контроль за затратами на виробництво в сільському господарстві / Р.Ф. Бруханський // Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання. Тези доповіді наукової конференції. – Тернопіль, 1995. – С. 203-204.
3. Бруханський Р.Ф. Основні принципи трансформації бухгалтерського обліку в реструктуризованих сільськогосподарських підприємствах // Вісник Тернопільської академії народного господарства. Випуск 6. Тернопіль: Економічна думка, 1999. – С. 199-202.
4. Гарасим П.М. Первинний та аналітичний облік на підприємстві : навч. посіб. / П.М. Гарасим, Г.П. Журавель, Р.Ф. Бруханський, П.Я. Хомин. – Тернопіль, 2005. – 464 с.
5. Гарасим П.М. Наскрізнi блоки кореспонденції рахунків бухгалтерського обліку / Гарасим П.М., Бруханський Р.Ф., Хомин П.Я. – Тернопіль: Астон. – 2003. – 368 с.
6. Дайле А. Практика контроллинга: Перевод с немецкого / Под ред. М.Л.Лукашевича, Е.Н.Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 336с.
7. Завитій О.П. Директ-костинг як метод управлінського обліку / О.П. Завитій, Р.Ф. Бруханський // Економічні проблеми розвитку Західноукраїнського агропромислового комплексу в умовах переходу до ринкової економіки. – Тернопіль, 1996. – С. 24-25.
8. Захарчин Г.М., Лісовська Л.С., Теребух А.А. Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури підприємства: сучасна парадигма і прикладний аспект. – Монографія Львів: НМР Львівської політехніки, 2009. – 440 с.
9. Кайлюк Є.М. Контролінг: Навчальний посібник. – Харків: ХНАМГ, 2004. – 223с.
10. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примаков А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 256 с.
11. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В.Данилочкин, Н.Г.Данилочкина и др. / Под ред. Н.Г.Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279с.
12. Контролінг – від теорії до реалізації на практиці / Прохорова В.В., Мартюшева Л.С., Петрусевич Н.Ю., Прохорова Ю.В. – Харків: ІНЖЕК, 2006. – 200с.

13. Контролінг: навчальний посібник / Генєфа Швиданенко, Валентина Лаврененко та ін. – К.: КНЕУ, 2008. – 256 с.
14. Лаута Ю.С., Герасимов Б.И. Создание системы контроллинга на промышленном предприятии / Под научн. ред. д-ра эконом, наук, проф. Б.И.Герасимова. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2005. – 96 с.
15. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Под ред. С.А.Николаевой. – М.: Финансы и статистика. – 1993. – 96с.
16. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 304с.
17. Манн Р., Майер Э., Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью. – М. : Изд-во „Финансы и статистика”, 2004. – 301 с.
18. Петренко С.Н. Контроллинг: Учеб. пособие. – К.: Ника-Центр; Эльга, 2004. – 328 с.
19. Попченко Е.Л., Єрмаков Н.Б. Бізнес-контролінг. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 288 с.
20. Пушкар М.С. Контролінг: Монографія. – Тернопіль, 1997. – 146с.
21. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.
22. Рудницький В.С. Судово-бухгалтерська експертиза економічних правопорушень: навчальний посібник / Рудницький В. С., Бруханський Р. Ф., Хомин П. Я. – К. : ВД «Професіонал», 2004. – 304 с.
23. Сухарева Л.А., Петренко Н.С. Контроллинг – основа управления бизнесом. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208с.
24. Ткаченко А.М. Контролінг в системі управління промисловим підприємством: Монографія. – Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2006. – 194 с.
25. Уткин Э.А., Мырынюк И.В. Контроллинг: российская практика – М.: Финансы и статистика, 1999. – 272с.
26. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я: Перевод с нем. / Под ред. и с предисл. М.Л.Лукашевича и Е.Н.Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 288с.
27. Цигилик І.І. Контролінг: Навчальний посібник у схемах і таблицях. – К.: Центр навч. літ., 2004. – 76 с.
28. Шепітко Г.Ф. Контролінг: посібник. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 136 с.
29. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій. Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2008. – 398 с.