

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Державний заклад «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»

Запорізька державна інженерна академія

Дніпропетровський національний університет
імені Олеся Гончара

А. М. Колосов, О. В. Коваленко,
С. К. Кучеренко, В. Г. Бикова

ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Навчальний посібник

**ПРОХАННЯ,
ПРИ ВИКОРИСТАННІ МАТЕРІАЛІВ ПОСІБНИКА
ПОСИЛАТИСЯ НА ДАНЕ ВИДАННЯ**

Старобільськ – Запоріжжя – Дніпропетровськ

2015

УДК 005.93(075.8)
ББК 65.291.21я73
Е 45

Колектив авторів:

А. М. КОЛОСОВ – керівник авторського колективу, д. е. н., проф.,
О. В. КОВАЛЕНКО, д. е. н., проф., **С. К. КУЧЕРЕНКО**, к. е. н., доц.,
В. Г. БИКОВА, к. е. н., доц.

Рецензенти:

- Захарченко В. І.** — доктор економічних наук, професор кафедри економіки і управління Одеського національного університету імені І. І. Мечнікова
Ляшенко О. М. — доктор економічних наук, професор, Національний інститут стратегічних досліджень (м. Київ)
Покатаєва О. В. — доктор економічних наук, професор, Класичний приватний університет (м. Запоріжжя)

Е 45 Економічне управління підприємством : навч. посіб. /
А. М. Колосов, О. В. Коваленко, С. К. Кучеренко, В. Г. Бикова ; за заг. ред. А. М. Колосова — Старобільськ: Вид-во держ. закл. «Луган. Нац. Ун-т імені Тараса Шевченка», 2015.
— 352 с.

ISBN 978-966-617-371-6

Навчальний посібник розкриває основні положення сучасного економічного управління підприємством як системи встановлення, коректування й досягання фінансово-економічних показників його діяльності в умовах мінливого середовища. Інструменти економічного управління подано в розрізі функцій установалення цілей, планування, організації, мотивації, контролю й регулювання. Посібник призначений для викладання лекцій та самостійного вивчення дисципліни «Економічне управління підприємством» студентами й магістрантами, а також для науковців, працівників економічних і фінансових служб підприємств, керівників і підприємців.

УДК 005.93(075.8)
ББК 65.291.21я73

Рекомендовано до друку: Вченою радою Луганського національного університету імені Тараса Шевченка (протокол № 9 від 14.05.2015 р.), Ученою радою Запорізької державної інженерної академії (протокол № 5 від 28.05.2015 р.) та Вченою радою Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара (протокол № 13 від 30.06.2015 р.).

© Колосов А. М., Коваленко О. В., Кучеренко С. К., Бикова В. Г.

ISBN 978-966-617-371-6

ЗМІСТ

Вступ	6
<u>РОЗДІЛ 1. СИСТЕМНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</u>	9
Тема 1. ВВЕДЕННЯ В ДИСЦИПЛІНУ «ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»	9
1.1. Обґрунтування актуальності та підстави виникнення наукового напрямку «Економічне управління підприємством»	9
1.2. Загальна характеристика системи економічного управління підприємством	21
Тема 2. ТЕХНОЛОГІЯ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЗАВДАНЬ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	31
2.1. Технологія встановлення економічних цілей діяльності підприємства	31
2.2. Технологічні особливості планування та ціноутворення в системі економічного управління підприємством	41
2.3. Технологічні особливості контролю й регулювання в системі економічного управління підприємством	54
Тема 3. СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	71
3.1. Економічне управління підприємством як система і процес	71
3.2. Організаційна структура економічного управління підприємством	75
3.3. Організація контролінгу на підприємстві	83
3.4. Організація обліку в системі управління підприємством	88
3.5. Організація мотивування й регулювання в системі економічного управління підприємством	95
Тема 4. ЕКОНОМІЧНИЙ ПОРЯДОК ПІДПРИЄМСТВА ТА ІНСТРУМЕНТИ ЙОГО НАВЕДЕННЯ	106
4.1. Економічний порядок підприємства та загальнодержавні інструменти його наведення	106
4.2. Економічні показники, норми і нормативи та інструменти їх підтримки	112
4.3. Підтримка беззбиткової діяльності і економічної стійкості підприємства	127

<u>РОЗДІЛ 2. БЮДЖЕТНЕ УПРАВЛІННЯ</u>	143
<u>ПІДПРИЄМСТВОМ</u>	
Тема 5. СИСТЕМА БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛІННЯ	143
ПІДПРИЄМСТВОМ	
5.1. Загальна характеристика системи бюджетування підприємства	143
5.2. Особливості розробки й застосування бюджетів	153
Тема 6. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ	173
НА ПІДПРИЄМСТВІ	
6.1. Створення організаційних умов господарської самостійності підрозділів підприємства	173
6.2. Упорядкування фінансової структури підприємства	185
6.3. Організація системи витрат як основи бюджетування центрів фінансової відповідальності	192
Тема 7. ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ БЮДЖЕТІВ І	205
БЮДЖЕТУ ДОХОДІВ І ВИТРАТ	
7.1. Бюджетна структура підприємства	205
7.2. Розробка операційних бюджетів підрозділів підприємства	215
7.3. Розробка бюджету доходів і витрат підприємства	232
Тема 8. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	252
БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛІННЯ	
8.1. Інформаційні вимоги до облікової політики підприємства при бюджетуванні	252
8.2. Формування інформаційної бази бюджетного управління	257
8.3. Вимоги до організації інформаційних потоків у системі бюджетування на підприємстві	271
<u>РОЗДІЛ 3. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ</u>	278
<u>ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</u>	
Тема 9. ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА	278
9.1. Фінансова діагностика як комплексна функція фінансового менеджменту при економічному управлінні підприємством	278
9.2. Система коефіцієнтів діагностики фінансового стану підприємства	286

9.3. Рейтингова оцінка фінансового стану підприємства	291
Тема 10. УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА	297
10.1. Поняття грошових потоків підприємства і проблематика управління ними	297
10.2. Основи управління грошовими потоками підприємства	301
Тема 11. УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ	314
11.1. Поняття оборотного капіталу та управління ним	314
11.2. Управління фінансуванням оборотних коштів підприємства	318
Тема 12. УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОРТФЕЛЕМ ПІДПРИЄМСТВА	324
12.1. Інвестиційний портфель підприємства: сутність та принципи управління	324
12.2. Основи оцінки ефективності проектів і інвестиційного портфелю підприємства	329
12.3. Підвищення інвестиційної привабливості підприємства	339

ВСТУП

Ефективність будь-якого підприємства оцінюється, насамперед, економічними показниками, тому економічна сфера роботи підприємства знаходиться в центрі уваги його керівництва.

В умовах сучасного нестійкого ринку управління підприємством стає все складнішим, тому загальна тенденція в розвитку менеджменту в останні десятиліття виявляється в тому, що все більша увага управління перемикається з окремих об'єктів усередині підприємства на більш загальні сфери його діяльності, від яких залежить досягнення поставлених перед ним цілей.

У той же час, економічна сфера діяльності підприємств, будучи найважливішою в частині досягнення необхідних результатів, не є поки об'єктом повноцінного управління, під яким розуміють здійснення сукупності всіх необхідних функцій при провідній ролі зворотного зв'язку, який відображає інформацію про ступінь досягнення системою цілей свого функціонування.

Розвиток економічної теорії та практика передових компаній протягом останніх кількох десятків років підтверджують необхідність перетворення керівництва економічною сферою підприємств у систему адаптивного економічного управління зі зворотним зв'язком, що визначає цей новий напрямок розвитку менеджменту як найбільш актуальний.

Аналіз публікацій зі вказаної проблеми свідчить про серйозні зусилля, що прикладають економісти в Україні та інших пострадянських країнах, для адаптації теоретичної спадщини зарубіжних авторів, насамперед, П. Друкера, Р. Каплана, Д. Нортонна, а також досвіду передових західних компаній, до умов вітчизняних підприємств, що працюють у ринку, який розвивається і не є стійким. В Україні, у зв'язку з введенням навчального курсу «Економічне управління підприємством» в систему економічної підготовки магістрів опубліковані перші навчальні посібники та наукові праці, які інтерпретують основні положення даного актуального напрямки розвитку сучасного менеджменту, перш за все – навчальний посібник «Економічне управління підприємством» колек-

тиву авторів за загальною редакцією Н. М. Євдокимової (К.; КНЕУ, 2011 рік). Немало навчальних та наукових праць присвячено окремим питанням економічного управління підприємством: бюджетуванню, контролінгу, організації управлінського обліку, плануванню в невизначених умовах нестійкого середовища та ін.

Але слід відмітити, що опублікованим роботам, хоча й кожна з них і розкриває дуже важливі риси сучасного економічного управління підприємством, у цілому поки що не вистачає коректного системного викладу всієї проблематики, пов'язаної зі запровадженням вказаних новацій у практику вітчизняних підприємств і підготовкою відповідних фахівців. Так, залишаються невизначеними співвідношення таких систем економічного управління як бюджетування та контролінг, кожна з яких подається як така, що охоплює все коло управлінських функцій, а тоді стає неясним роль планування, контролю й регулювання як таких. Існує невизначеність стосовно змісту функції контролю: від суто «перевірочної» функції до такої, що охоплює весь цикл обліку, контролю й прийняття рішень, що розширює її зміст до управління як цілого. Незрозумілим залишається співвідношення планування й бюджетування, хоча багато в чому ці дві категорії співпадають за своїм змістом, але перша йде від вітчизняної практики, а друга – від зарубіжної. Наявність цих проблемних питань перешкоджає правильному сприйняттю самої концепції економічного управління і гальмує розповсюдження передових знань в цієї сфері діяльності підприємств.

У даному навчальному посібнику дається спроба уникнути вказаних розбіжностей, що існують у викладенні існуючих проблем стосовно сучасного економічного управління, яке у роботі подається у вигляді єдиної системи з урахуванням змісту і місця в неї всіх функцій управління, *об'єктом* якого є сфера економічної діяльності підприємства, а *метою* – забезпечення запланованих економічних показників діяльності підприємства.

Матеріали до кожної з дванадцяти тем курсу, окрім основного тексту, включають також перелік і тлумачення термінів і понять, що відносяться до розглянутої теми, питання й завдання для

самоперевірки знань, перелік джерел, використаних при викладанні матеріалів даної теми, та додаткової літератури.

Навчальний посібник призначений для викладання лекцій та самостійного вивчення дисципліни «Економічне управління підприємством» студентами й магістрантами, а також для використання науковцями, працівниками економічних і фінансових служб підприємств, керівниками й підприємцями.

СИСТЕМНА ХАРАКТЕРИСТИКА **ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ** **ПІДПРИЄМСТВОМ**

Тема 1. ВВЕДЕННЯ В ДИСЦИПЛІНУ **«ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»**

1.1. Обґрунтування актуальності та підстави виникнення наукового напряму «Економічне управління підприємством»

Подолання кризового стану економіки України, її поступовий розвиток і поліпшення на цій основі добробуту людей – спільне завдання політичного і господарського керівництва країни і кожного окремого підприємства. Ефективність роботи будь-якого підприємства оцінюється, насамперед, економічними показниками, тому економічна сфера роботи підприємства знаходиться в центрі уваги його керівництва.

Під *економікою*, у найбільш загальному сенсі, розуміється господарська діяльність суспільства й сукупність відносин, що складаються в системі виробництва, розподілу, обміну та споживання продуктів. Відповідно, на підприємстві економіка формує систему економічних відносин між усіма учасниками виробничого процесу, включаючи його технічне проектування, матеріальне забезпечення, виготовлення й постачання продукції споживачам, управління всією діяльністю підприємства і його підрозділів. Відомо, що економічні відносини підприємства являють собою виключно складну систему, що є об'єктом вивчення багатьох наукових дисциплін. Самі основи класичної економічної науки сформувалися в процесі вивчення економічних відносин, що виника-

ють, насамперед, всередині підприємства, між власниками і працівниками, між капіталом, працею і іншими факторами виробництва, між виробниками продукції та її споживачами.

Економічні відносини на сучасному підприємстві, що формуються в умовах глобалізованого ринку, стають все більш розгалуженими, а управління діяльністю підприємства з метою досягнення хороших економічних результатів – все складнішим.

У зв'язку з цим найважливішим завданням стає підготовка кваліфікованих економістів, менеджерів, керівників підприємств та окремих їх ланок, здатних забезпечити високі економічні результати їх діяльності.

На вирішення цього завдання спрямована вся система підготовки кадрів, включаючи вищу школу. Однак будь-яка система освіти базується на тому рівні об'єктивних знань про досліджувані предмети, якими володіє людина. Сьогодні стає очевидним, що сучасна економічна наука далека від розуміння всієї глибини найскладніших економічних процесів, що відбуваються всередині підприємства, а також у зовнішньому середовищі його функціонування. Вона не в змозі не тільки забезпечити персонал підприємств надійними рекомендаціями для ведення ефективної економічної діяльності, але й коректно описати весь комплекс проблем і завдань, які необхідно вирішувати в сучасних умовах функціонування підприємств у виключно мінливому й невизначеному ринковому середовищі.

Розуміння того, що розвиток економічної науки відстає від потреб практики, стає рушієм розвитку наукових досліджень проблем функціонування сучасних підприємств, появи нових наукових напрямів і дисциплін, введенням їх в навчальні програми підготовки кваліфікованих фахівців і, врешті-решт, впровадженням наукових новацій у практичну діяльність підприємств .

Так, протягом останніх кількох десятиріч років найсерйознішим чином змінився весь спектр наук, що вивчають діяльність підприємств. З'явилися нові дисципліни, такі як маркетинг, що вивчає поведінку підприємства в ринковому середовищі, стратегічний менеджмент, що вивчає становище підприємства на ринку з метою вироблення ефективної стратегії своєї діяльності, бізнес-

планування, що забезпечує грамотний супровід інноваційних перетворень підприємства та багато інших.

Загальна тенденція в зміні структури знань про підприємство виявляється в тому, що все більша увага перемикається з вивчення окремих сторін діяльності підприємства на об'єднання знань у даній сфері роботи підприємства таким чином, що б вони забезпечували досягнення поставлених цілей. Незважаючи на різноманітність цілей, які переслідує кожне окремо взяте підприємство, загальні їх цілі випливають із самого визначення *підприємства* відповідно до Господарського кодексу України «як суб'єкта господарювання, створюваного ... для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності» [1].

Очевидно, що цілі підприємства носять переважно економічний характер, проте їх досягнення забезпечується кваліфікованою працею фахівців і всього персоналу підприємства при вирішальній ролі його керівництва. Саме прогрес у розвитку розуміння суті і значення методів керівництва підприємством став провідним процесом у переосмисленні всіх інших складових його діяльності.

Якщо сто років тому керівник сприймався, насамперед, як начальник, тобто особа, яка приймає рішення і передає його підлеглим для виконання, то в міру розвитку й ускладнення внутрішньовиробничих стосунків, відносин між підприємством і ринковим середовищем така роль керівника все більше і більше представлялася недостатньою. З самого початку створення класичної теорії організації, біля витоків якої стояли Фредерік Тейлор (1856-1915), Анрі Файоль (1841-1925), Гаррінгтон Емерсон (1853-1931), Генрі Форд (1863-1947), в основу діяльності керівника були покладені організація, потім – планування виробничих процесів. Цей процес знайшов своє відображення і в СРСР, коли ще в передвоєнний період керівників – начальників підприємств перекваліфікували в фахівців – плановиків. У той період в країні були створені спеціалізовані планові інститути та технікуми, масово готували фахівців для роботи на підприємствах в умовах централізовано-планової економіки.

Однак у післявоєнний період бурхливий розвиток ринкових відносин у світі, що супроводжувався формуванням так званого «суспільства споживання», склад функцій керівника постійно розширювався, а сам статус керівника все більше наближався до статусу управлінця, а починаючи з останньої третини минулого століття – менеджера.

Оскільки ринкові умови роботи підприємств постійно вимагали все нових і нових їх перетворень, то й вирішальна роль у розвитку теорії та практики управління належала передовим капіталістичним країнам, досвід яких з часом переносився на вітчизняний ґрунт. Так, з початку 70-х років минулого століття в колишньому СРСР утвердився термін «*управління*», була створена мережа навчальних закладів підготовки керівників в такому розумінні, введені управлінські спеціальності. Однак прийняття самого терміна «управління», що має слов'янську мовну основу, було не зовсім вдалим наслідком неточного перекладу англomовного «управління», яке все більше відображалося терміном «менеджмент». Наслідком цього стала досить серйозна відмінність між вітчизняним «управлінням», суб'єкти якого асоціювалися з досить широко застосовуваним ще з дореволюційних часів терміном «керуючий», і «менеджментом», який формував керівника нової формації, що використовує в керівництві підприємством весь арсенал відомих науці засобів і методів. Коло завдань і «керуючого» маєтком, і «керуючого» трестом мало чим відрізнялося від суті роботи традиційного «начальника», тоді як від «менеджера» потрібно забезпечити досягнення поставлених цілей або виконання поставлених завдань за допомогою особливих інструментів – функцій управління.

Розробка понять функцій управління, їх складу та взаємодії стали ключовим напрямом, що формує новий погляд на діяльність підприємства і керівництво ним. Перший найбільш обґрунтований погляд на склад *функцій управління*, викладений А. Файолем ще на початку XIX століття (проілюстрований на рис. 1.1), був повсюдно визнаний і лише згодом зазнав деяких перетворень.

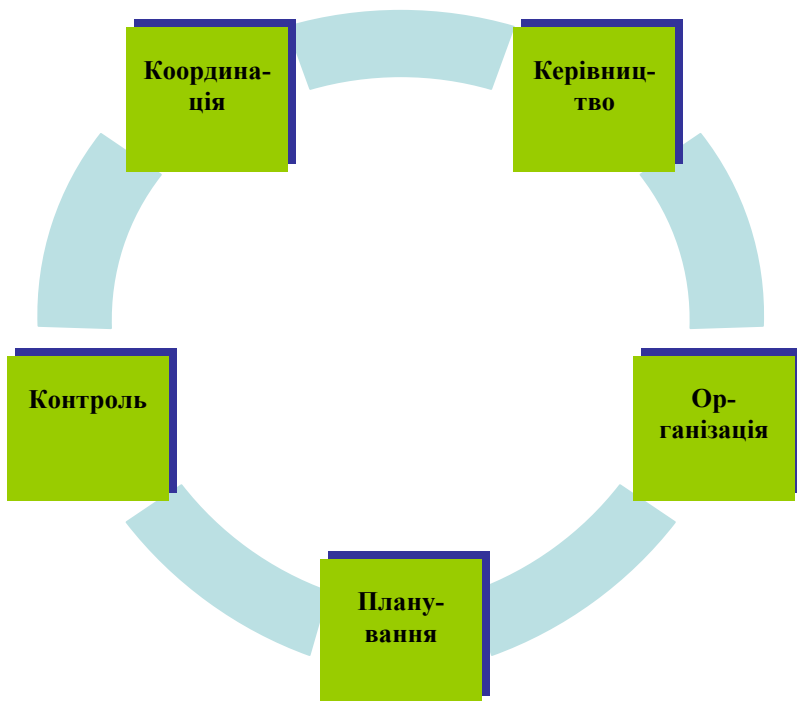


Рис. 1.1. Функціональний підхід А. Файоля

Зазначена помилка у вітчизняній практиці була досить швидко усвідомлена, що призвело до заснування нових «менеджерських» спеціальностей в системі вищої школи, як, наприклад «менеджмент організацій та адміністрування» (тим не менш, існуюча й зараз найбільш популярна спеціальність підготовки наукових кадрів зберігає назву «Економіка та управління підприємствами» (спеціальність 08.00.04).

У той же час термін «менеджер» міцно увійшов у життя, насамперед, через формулювання найменувань десятків професій, введення безлічі відповідних посад на підприємствах і в організаціях. В результаті зміст і раніше уживаного терміну «управління» практично зрівнявся зі змістом «менеджменту» й обидва ці термі-

ни стосовно до керівництва підприємствами застосовуються як синоніми.

Щоб зрозуміти, яке значення розвиток сучасного менеджменту має для перетворення всіх наук про діяльність підприємств, слід взяти до уваги, що сучасний менеджмент підприємств базується на засадах системного підходу й кібернетики. Значення кібернетики, основне досягнення якої, вперше висловлене її засновником Норбертом Вінером в його важливішій роботі 1948 року «Кібернетика, або управління і зв'язок у тварині і машині» [2], полягає в усвідомленні особливої ролі **зворотного зв'язку** в системах будь-якої природи. Як було доведено, саме зворотний зв'язок, що відображає інформацію про ступінь досягнення системою цілей свого функціонування, має однаково важливе значення для ефективного існування будь-яких систем, у тому числі й підприємств. Звідси випливає висновок, що система підприємства, для забезпечення його ефективного функціонування, також повинна мати відповідну елементну базу, що реалізує функцію зворотного зв'язку, як каналу надходження сигналів про те, якою мірою поставлені цілі й завдання досягаються, а в якій – ні.

З позицій кібернетики як науки про зв'язки, всяка система, як мінімум, має внутрішні зв'язки між суб'єктом управління (СУ) і керованим об'єктом (ОУ). Відповідно найпростішу модель підприємства як оператора з перетворення потоку вхідних ресурсів X в готову продукцію або послуги Y без зворотного зв'язку можна представити у вигляді такої схеми, зображеної на рис. 1.2.

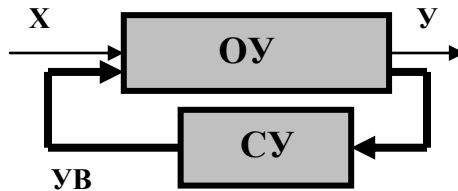


Рис. 1.2. Кібернетична модель підприємства без зворотного зв'язку

На представленій схемі: X – вхід системи, що відображає необхідні ресурси (матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні та

ін.); Y – вихід системи підприємства (продукція, послуги); OY – об'єкт управління; CY – суб'єкт управління; UB – управлінський вплив.

Кібернетичну ж модель підприємства зі зворотним зв'язком слід представляти схемою на рис. 1.3.

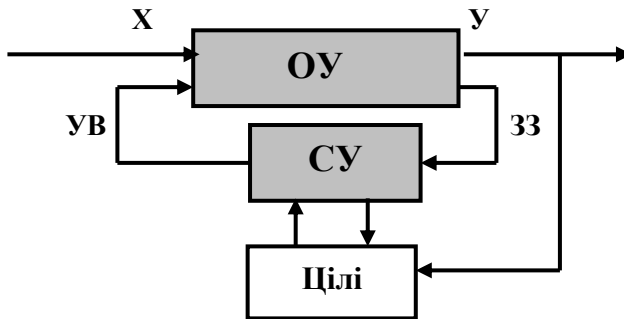


Рис. 1.3. Кібернетична модель підприємства зі зворотним зв'язком (33)

Ухвалення зворотного зв'язку як безумовно необхідного елемента системи управління підприємством призвело до розуміння наявності особливої функції управління – встановлення цілей, яка полягає у виробленні цілей діяльності підприємства. У результаті до теперішнього часу певним чином модернізований і сам функціональний цикл управління, спочатку представлений А. Файо-лем.

На жаль, у російськомовній та вітчизняній науковій традиції нерідко склад *функцій менеджменту* вслід за М. Х. Месконом обмежують чотирма: планування, організація, контроль і мотивація [3, с. 411]. В інших випадках називають п'ять функцій: планування, організування, координація, мотивація і контроль [4, с. 9].

Обидва варіанти функціонального складу менеджменту не є принципово суперечливими й причина відмінності криється, швидше за все, у неточності використання російськомовних значень англійського терміна «control», які, згідно із сучасними словниками англійської мови, розташовуються в послідовності:

управління, регулювання, перевірка й лише на останньому місці – власне контроль [5]. Очевидно, що будь-який управлінський вплив повинен бути спланованим, потім – організованим, повинен супроводжуватися мотивацією виконавців і, нарешті, контролюватися в процесі його здійснення. Проте, другий варіант функціонального наповнення менеджменту більш вдалий. Оскільки під терміном «контроль» розуміють не суто контроль, як спостереження за будь-яким процесом чи результатами, але й прийняття необхідного рішення щодо ліквідації виниклих неузгодженостей і проблем, невідповідності плану, то ця частина функції саме й відображає в явному вигляді функцію *регулювання*, яка виникає кожний раз при необхідності безпосереднього втручання в хід діяльності, минаючи ряд функцій (планування, організації тощо). Це має місце при ліквідації виникаючих перешкод запланованому ходу процесу або при зміні цілей, складу елементів або порядку їх взаємодії.

Але якщо проаналізувати порядок здійснення функції «контроль» ще ретельніше, то слід зауважити що контролювати, а не просто «спостерігати», можна лише, коли:

- по-перше, є зразок, показник, або інший запланований результат;

- а по-друге, здійснюється облік поточного стану процесу, показнику, або результату.

Таким чином, комплексну функцію «контроль» слід розглядати як послідовність наступних функцій:

- облік поточного стану:

- спостереження й зіставлення поточних показників із плановими;

- регулювання.

А це означає, що в сучасному уявленні функціональне коло управління підприємством повинно включати наступний перелік функцій:

- встановлення цілей;

- планування;

- організування;

- мотивування;

облік;
контроль (як спостереження й зіставлення);
регулювання.

Перераховані функції менеджменту слід вважати загальними, оскільки вони:

здійснюються в кожній організації і на кожному рівні управління;

поділяють зміст управлінської діяльності на види робіт за ознакою їх спільності і послідовності їх виконання в часі;

відносно самостійні і в той же час тісно взаємодіють між собою.

Поділ управлінської праці на загальні функції не є кінцевим. Стосовно до різних об'єктів управління на підприємстві **загальні функції** перетворюються в **конкретні**, що відображають специфіку різних видів діяльності, які відрізняються призначенням і способом реалізації. Конкретні функції впливають не на все підприємство, а на його певні сторони або частини. Склад конкретних функцій може розрізнятися в залежності від того, які об'єкти управління є актуальними для діяльності того чи іншого підприємства.

Принцип формування **конкретних функцій управління** продемонструємо схемою на рис. 1.4.

Відповідно до наведеної на рис. 1.4 схеми загальні функції управління перетворюються в конкретні стосовно й до такої сфери діяльності підприємства, як економічна діяльність. Однак слід уточнення того, що слід розуміти під **економічною діяльністю** підприємства. Виходячи з основного розуміння економіки підприємства, як системи взаємовідносин між його учасниками в процесі виробництва і реалізації продукції, поняття «економічна діяльність» практично прирівнюється поняттю «господарська діяльність». Слід уточнити вірність цієї рівності, або виявити відмінність економічної діяльності підприємства від господарської, інакше не зрозумілим стає, навіщо виділяти економічну діяльність як особливий об'єкт управління, якщо управління господарською діяльністю й складає основний зміст менеджменту підприємства.

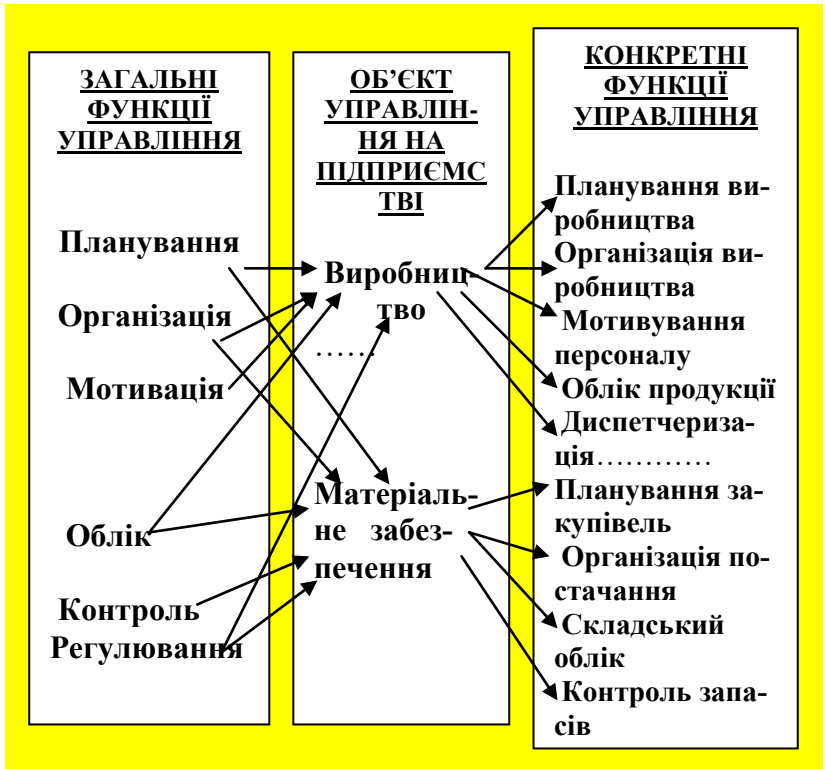


Рис. 1.4. Схема формування конкретних функцій управління на підприємстві

При вирішенні цього питання слід взяти до уваги, що управління, незалежно від об'єктів, на які воно спрямоване, в межах застосовуваних функцій здійснюється різними методами, які концентруються на особливостях того чи іншого керованого об'єкта і групуються в комплекси *технічних, організаційних, адміністративних, економічних, соціальних, політичних* та інших методів. Ігнорування будь-якої групи із зазначених методів не забезпечує загального охоплення, а значить, і повноцінного управління об'єктом. Тому, для повноти управління підприємством (або окремими об'єктами всередині нього), необхідно забезпечити по-

вне поєднання функцій і методів управління у вигляді такої матриці управління, яка б показала поєднання різних методів, у тому числі й економічних, з функціями управління (рис. 1.5).

<i>Методи управління</i>									
	Встановлення цілей	Планування	Організація	Мотивація	Облік	Контроль	Регулювання		
Технічні									→
Організа-									→
Адміністративні									→
Економічні									→
Соціальні									→
Політичні	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓

Рис. 1.5. Матриця сполучення функцій і методів управління на підприємстві

Очевидно, що міра реалізації наведеної *матриці управління* в практиці підприємств неоднакова і багато в чому вона визначе-

на недоліками теоретичного опрацювання даної концепції, хоча зазначені методи управління вже знаходять своє застосування в практиці підприємств. Таким чином, уявляється доцільним в загальній системі управління підприємства виділяти окремі **види управління**, що концентрують застосування певних методів. В дійсності, розуміння структури загальної систем управління підприємства ще тільки формується і виділення видів управління на основі угруповань застосовуваних методів знаходиться поки в процесі становлення. Відповідно, поки що не отримали належного визнання і назви різні види управління, що вказують на комплекс застосовуваних методів, як не сформована й структура дисциплін підготовки фахівців і керівників підприємств у сфері управління, у тому числі – у системі вищої школи.

Якщо говорити про **технічне управління**, як вплив на технічні пристрої, технологічні параметри процесів, то його зміст розкривається в безлічі технічних дисциплін. **Організаційне управління**, незважаючи на те, що даний термін фактично не використовується, по суті являє собою основний зміст управління підприємством, яке розкривається в ряді управлінських дисциплін, таких як «організація виробництва», «менеджмент персоналу», «стратегічний менеджмент» та ін. Останнім часом отримує визнання й формується у вигляді особливого комплексу дисциплін **адміністративне управління** (або менеджмент), яке відображає особливості управління суто адміністративними засобами (наприклад, у сфері роботи адміністративних органів, апарату управління підприємствами, контор організацій та ін.). **Соціальне управління**, незважаючи на некоректність такого терміна через збіг з найменуванням «органу соціального управління», фактично здійснюється в тій чи іншій мірі на підприємствах шляхом формування певного соціального середовища, умов роботи, кар'єрного просування працівників, їх побуту та ін. Відповідно, не знайшло поки застосування загальна назва виду управління, заснованого на застосуванні політичних методів, здійснюваних засобами впливу. Однак, фактично визнання даного виду управління є вже повсюдним, про що свідчить все більш широке використання в практиці

управління підприємствами таких термінів як «кадрова», «цінова» «фінансова» *політика*.

Що стосується терміну «*економічне управління підприємством*», то саме введення даного курсу в систему підготовки фахівців свідчить про розуміння актуальності даної галузі знань як спеціалізованого виду управлінської діяльності.

1.2. Загальна характеристика системи економічного управління підприємством

Потреба у виділенні економічного управління заснована на результатах аналізу прогалин у практиці управління підприємствами, виявлених у процесі досліджень протягом останніх 2-3-х десятиліть. Думка багатьох провідних фахівців у сфері управління зводиться до того, що економічна сфера діяльності підприємства, будучи найважливішою в частині отримання кінцевих результатів, не є об'єктом повноцінного управління, як сукупності всіх необхідних функцій.

У найбільш повній мірі здійснюється постановка цілей економічної діяльності підприємства у вигляді системи показників, що відображають фінансово-економічні результати. В тій чи іншій мірі здійснюється планування діяльності підприємства і його підрозділів, що забезпечує виконання поставлених завдань. Проте ні облік (крім бухгалтерського, який відображає лише частину зовнішніх і внутрішніх транзакцій), ні контроль поточного стану досягнення встановлених фінансово-економічних показників в реальному режимі часу, як правило, не здійснюється. Відповідно регулювання в цій сфері також не має характеру постійно діючої функції, а здійснюється дискретно, у порядку підготовки щомісячних звітів про фінансові результати діяльності підприємства (форма № 2), щорічних, або рідше – щоквартальних економічних звітів, у порядку затвердження результатів здійснених інвентаризацій, проведення час від часу тематичних нарад та ін.

Собівартість продукції і послуг підприємства, як правило, готується лише як планова на майбутній період, а те, що в подальшому відбувається подорожчання сировини, матеріалів, енерге-

тичних ресурсів, зміна продуктивності праці не вносяться в діючі калькуляції, через що фактична собівартість значною мірою розходиться з плановою. Причому, це стає відомим лише в момент чергового звіту, нерідко – вже після отримання інформації про погіршення економічних показників, невиконання запланованих їх значень, втрати прибутку тв. ін. Мотивація працівників в економічній сфері діяльності підприємств, як правило, ґрунтується на окладній системі і не містить спеціальних стимулів для забезпечення отримання запланованих економічних результатів. Таким чином, функціональне коло управління в економічній сфері діяльності підприємства не є повноцінним інструментом керування, що є важливою причиною того, що значна кількість підприємств функціонує на рівні мінімальної, а то й негативної рентабельності. Багато підприємств знаходяться у важкому фінансово-економічному становищі і націлені лише на виживання, значна кількість з них – у стані оголошеного банкрутства або санації з метою відновлення їх працездатності. В таких умовах підприємства не в змозі вирішувати завдання підвищення добробуту своїх працівників, скорочується їх чисельність, а в кінцевому рахунку це призводить до серйозних негативних соціальних наслідків.

Побудові сучасної концепції економічного управління підприємством передувала теоретична розробка та апробація в практиці передових компаній окремих інструментів управління, спрямованих на забезпечення необхідних економічних результатів. Розуміння того, що система планування діяльності підприємства, заснована на принципах класичної теорії управління, перестала бути надійним інструментом досягнення цілей підприємства, стало загальним коли загальносвітовий процес наростання змінності ринкового середовища привів до створення так званого «суспільства споживання», коли темпи змінюваності потреб у новій продукції стали випереджати темпи супутніх коректувань діяльності усередині підприємств.

Саме під впливом об'єктивних процесів прискорення змінюваності ринкового середовища склався такий новий науковий напрямок розвитку управління діяльністю підприємств, як «стратегічний менеджмент», найважливіші питання якого розроблені Р.

Акоффом, І. Ансоффом, Т. Пітерсом та Р. Уотерменом, М. Портером, Г. Мінцбергом та ін. Відповіддю теорії на виклики з боку мінливого середовища відносно підприємства в цілому стало визнання його цілісності й спільності поведінки, що дало поштовх розробці «неокласичної теорії організації» Дж. Хікса й Дж. Робінсон, «поведінкової теорії» Д. Макгрегора й А. Маслоу, «школи людських відносин» Г. Мюнстерберга, М. П. Фоллета й Е. Мейо.

Діяльність підприємства в ринковому середовищі, відповідно до нової концепції, описувалася положеннями таких нововведених дисциплін як макро- та мікроекономіка, для контролю небезпеки настання банкрутства для підприємств Е. Альтманом були розроблені моделі, побудовані на основі оцінки пропорцій підрозділів балансу підприємства [6, с. 136-139]. Для більш узагальненого оцінювання фінансового стану підприємства застосовано цілісну систему у вигляді показників його платоспроможності, фінансової незалежності, фінансової стійкості, поточної ліквідності, фондівіддачі та ін. [7, с. 64].

У той же час розуміння того, що ні управління становищем підприємства на ринку, ні управління його фінансовими показниками, які відображають кінцевий стан активів і пасивів, не гарантує досягнення поставлених цілей в діяльності всередині підприємства стимулювало дослідження і розробку методів безпосереднього контролю економічних показників підприємства, в тому числі на рівні його відповідальних підрозділів, що вилилося в створення цілісної системи контролінгу [8]. Нарешті, об'єктами контролю стали й безпосередні плани витрат і доходів, надходження і витрачання грошових коштів, що подаються у вигляді бюджетів – об'єктів бюджетування (або бюджетного управління) [9].

Таким чином, розвиток економічної теорії та практика перетворення компаній протягом останніх кількох десятиріч підтверджують необхідність перетворення керівництва економічною сферою підприємств у систему *адаптивного економічного управління зі зворотним зв'язком* – завдання, яке в умовах сучасного нестійкого ринкового середовища набуває значення стра-

тегічного вибору збереження рентабельної роботи та розвитку підприємств.

Складність економічного управління підприємством визначається рядом проблем, що мають об'єктивний характер.

По-перше, кінцеві економічні показники підприємства в цілому не можуть бути досяжні незалежно від результатів управління бюджетами його підрозділів, що вимагає об'єднання в єдиному управлінському комплексі двох рівнів: підприємства і його підрозділів.

По-друге, економічні показники, навіть ті, що використовуються всередині підприємства, відображають не тільки вартісні взаємовідносини всередині підприємства. Вони складаються на основі всієї системи взаєморозрахунків підприємства в середовищі його функціонування, тобто, формуються з урахуванням фактичного грошового потоку на підприємстві, який представляє різницю між доходами і витратами, вираженими в різниці між отриманими і зробленими платежами в аналізованому періоді часу. Очевидно, що грошовий потік визначається власними факторами і, значить, повинен бути представлений відокремленим об'єктом у загальній системі економічного управління підприємством.

По-третє, необхідно враховувати спільність і відмінність між економічними і фінансовими показниками підприємства, які мають загальну форму відображення. Однак фінансові показники мають особливу природу, що виділяє їх з єдиної системи фінансово-економічних показників. Різниця полягає в тому, що якщо **економічні показники** відображають економічні відносини, що виникають у процесі виробництва та розподілення продукції, то **фінансові показники** відображають лише ті відносини, які виникають у процесі формування, розподілу й використання на різні цілі грошових доходів і накопичень, в тому числі і в матеріалізованій формі. Тобто, фінансовим показником стає будь-який економічний показник, якщо він може бути використаний як джерело виконання зобов'язань перед фінансово-банківською системою, фінансування витрат, інвестицій, виплати дивідендів по акціях та ін. Таким чином, коло фінансових показників визначається особливим статусом завдань, у вирішенні яких вони використовують-

ся, а це означає необхідність виділення в загальній системі економічного управління підприємством підсистеми **фінансового управління**.

Основні ознаки системи адаптивного економічного управління підприємством покажемо на фоні характеристики традиційної системи економічної сфери діяльності підприємства в розрізі основних і конкретних функцій управління, що демонструє табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні відмінності змісту конкретних функцій економічного управління від традиційної системи економічної роботи на підприємстві

Загальна функція управління	Зміст конкретних функцій управління	
	У традиційній економічній системі підприємства	У системі економічного управління підприємством (додатково)
Встановлення цілей	Встановлення системи цілей на основі звітних і прогнозних даних на тривалий плановий період	Корегування системи цілей на основі зворотного зв'язку зі внутрішнім і зовнішнім середовищем функціонування підприємства стосовно міри досягнення цілей
Планування	Розрахунки економічних показників на плановий період	Підтримка стану економічних показників в реальному часі з урахуванням змінювань вихідних даних та нормативів
Організування	Створення й визначення повноважень економічних служб	Розподіл повноважень з економічного управління серед всіх підрозділів підприємства
Мотивування	Оплата праці, у тому числі з урахуванням виконання планів підприємства	Матеріальне стимулювання підрозділів у залежності від виконання бюджетних показників

Продовження табл. 1.1

Облік	Стандартна система бухгалтерського обліку, нерегламентований управлінський облік	Єдина система обліку поточного стану економічних показників підприємства і його підрозділів
Контроль	Існуючі системи контролю виконання показників	Сучасна система контролінгу центрів доходів, прибутків і витрат усередині підприємства й визначення їх відповідальності
Регулювання	Аналіз і прийняття рішень з підтримки необхідного рівня економічних показників у дискретному режимі	Постійний моніторинг стану виконання економічних показників, наявних резервів їх підтримки й своєчасне їх запровадження

Таким чином, за своєю структурою система економічного управління підприємством є багаторівневою, що можна представляти у вигляді такої багатопшарової моделі, схематично показаної на рис. 1.6.

Оскільки відповідно до розглянутої концепції економічне управління підприємством являє собою багатфункціональну багаторівневу систему зі зворотним зв'язком, розкриття її змісту має підкорятися логіці послідовного викладу від загального до конкретного, від верхнього до нижніх рівнів управління, що відображає структура даного навчального курсу.

Розділ 1 «Системна характеристика економічного управління» присвячений викладенню питань технології розв'язання задач економічного управління та побудови його системи на вищому рівні згідно зі схемою на рис. 1.6.

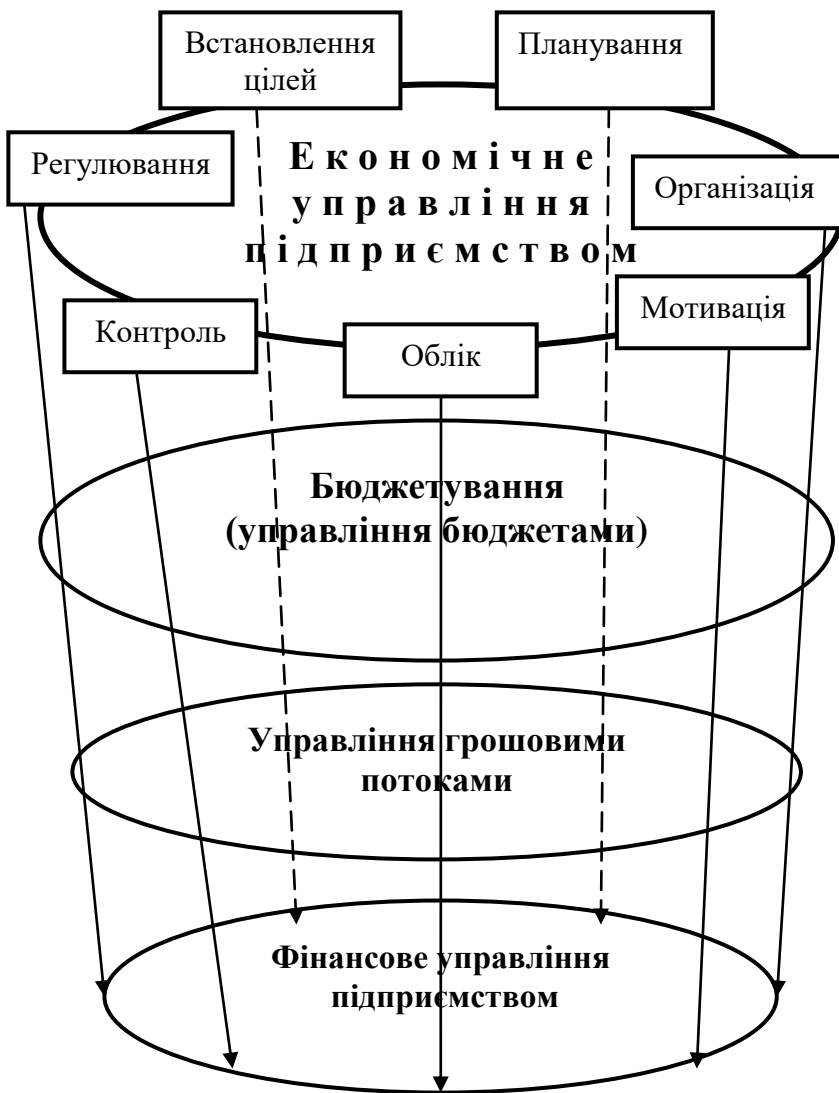


Рис. 1.6. Модель багаторівневої системи економічного управління підприємством

Розділ 2 «Бюджетне управління підприємством» присвячений викладенню питань управління бюджетами підприємства і його підрозділів на другому рівні загальної системи управління.

Розділ 3 «Фінансовий менеджмент у системі економічного управління підприємством» присвячений викладенню питань управління фінансами на третьому рівні системи економічного управління підприємством.

Терміни й поняття

Економіка – господарська діяльність суспільства й сукупність відносин, що складаються в системі виробництва, розподілу, обміну та споживання продуктів.

Підприємство – суб'єкт господарювання, створений для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної або іншої господарської діяльності.

Зворотний зв'язок – інформація, що відображає ступінь досягнення системою цілей свого функціонування.

Управління підприємством (менеджмент) – система органів та методів впливу на діяльність підприємства для досягнення поставлених цілей.

Функція управління (менеджменту) – вид управлінської діяльності за призначенням та місцем у комплексі заходів досягненні цілей.

Загальні функції управління підприємством (менеджменту) – встановлення цілей, панування, організація, мотивація, облік, контроль, регулювання.

Конкретна функція управління – прояв загальної функції управління стосовно певного об'єкта управління на підприємстві.

Економічне управління підприємством – управління діяльністю підприємства суто економічними методами.

Управління грошовими потоками – управління грошовим оборотом підприємства з метою безперебійного забезпечення його діяльності грошовими коштами.

Фінансове управління підприємством – управління створенням і використанням фінансових ресурсів підприємства.

Адміністративне управління (або менеджмент) – управління суто адміністративними засобами.

Економічні показники – такі, що відображають економічні відносини, що виникають у процесі виробництва та розподілення продукції.

Фінансові показники – такі, що відображають відносини, які виникають у процесі формування, розподілу й використання на різні цілі грошових доходів і накопичень, в тому числі і в матеріалізованій формі.

Питання й завдання для самоперевірки знань

1. З чим пов'язане виникнення економічного управління підприємством як самостійного наукового напрямку?
2. Які основні відмінності відрізняють економічне управління від звичайної економічної роботи на підприємстві?
3. Продемонструйте прояв зворотного зв'язку в системі планування діяльністю підприємства.
4. Чим в основному відрізняється керівництво від менеджменту?
5. Дайте приклади економічних показників, які є одночасно й фінансовими, а також таких, що не фінансовими.
6. У чому полягає співпадіння і відмінність економічних і фінансових показників підприємства ?
7. У чому полягає основний зміст функції регулювання?
8. Яку роль відіграє функція обліку у здійсненні контролю над діяльністю підприємства?
9. Яка з функцій менеджменту стосується всіх інших і у чому це проявляється?
10. Покажіть, яким чином функція мотивації може стати більш впливовою стосовно досягнення цілей діяльності підприємства?

Перелік джерел до теми 1

1. Господарський Кодекс України. Верховна Рада України ; від 16.01.2003 № 436-IV (Редакція станом на 06.02.2015).
2. Винер Н. Кибернетика, или управление и связь в животном и машине / Норберт Винер. — 2-е изд. — М.: Наука. Главная редакция изданий для зарубежных стран, 1983. — 344 с.

3. Организация производства и управления предприятием : [учебн.] / [Туровец О. Г., Бухалков М. И., Родинов В. Б. и др.] ; под ред. О. Г. Туровца. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 528 с.
4. Управление организацией : [учебн.] / [Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина]. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 716 с.
5. Колосов А. Н. Адаптивная организация деятельности предприятия : [монография] / А. Н. Колосов. — Луганск: Изд-во ВНУ им. В. Даля, 2008. — 440 с.
6. Букреев А. М. Вызовы глобализации и антикризисный менеджмент на предприятиях в современных условиях хозяйствования [монография] / Букреев А. М., Гончаров В. М., Шевченко М. Н., Зось-Киор Н. В. и др. ; под. общей ред. проф. А. М. Букреева и проф. В. Н. Гончарова. — Луганск: Элтон-2, 2010. — 394 с.
7. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа [учебник] / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 200 с.
8. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Анашкина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н. Г. Данилочкиной. — М.:Аудит.Юнити, 1998. — 279 с.
9. Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. / В. Е. Хруцкий, Т. В. Сизова, В. В. Гамаюнов. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 400 с.

Додаткова література

- Богатин Ю. В. Экономическое управление бизнесом : учеб. пособ. для вузов / Ю. В. Богатин. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 392 с.
- Джонсон Р. Д. Системы и руководство (теория систем и руководство системами) / Р. Джонсон, Ф. Каст, Д. Розенцвейг. — М.: Советское радио, 1971. — 648 с.
- Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента / Питер. Ф. Друкер ; пер. с англ. — М.: ИД «Вильямс», 2004. — 432 с.
- Економічне управління підприємством : навч. посіб / [Н. М. Євдокимова, Л. П. Батенко, В. А. Верба та ін.] ; за заг. ред. Н. М. Євдокимової. — К.; КНЕУ, 2011. — 327 с.
- Жданов С. А. Основы теории экономического управления предприятием: Учебник / С. А. Жданов. — М.: Финансы, 2000. — 528 с.
- Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ навч. закл.] / О. С. Іванілов. — К.: ЦУЛ, 2009. — 728 с.
- Каплан Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. — М.: ЗАО «ОЛИМП-БИЗНЕС», 2004. — 416 с.

Тема 2. ТЕХНОЛОГІЯ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЗАВДАНЬ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Технологія встановлення економічних цілей діяльності підприємства

Під *технологією* (від давньогрецького – мистецтво, майстерність, уміння) розуміється сукупність методів і процесів, які використовуються в будь-якій галузі діяльності. Хоча в економічній практиці переважно використовуються розрахункові методи, останнім часом все більше застосування знаходить термін «технологія», що підкреслює розширення методології вирішення економічних завдань засобами графічних, програмних методів, а також різних логічних процедур, побудова яких виходить за рамки власне розрахунків. Переклад практики економічної роботи на підприємствах у форму економічного управління тим більше вимагає залучення специфічних прийомів і методів, що виправдовує використання терміну «технологія вирішення завдань економічного управління» як сукупності специфічних економічних методів, застосовуваних у рамках керованої системи економічних відносин зі зворотним зв'язком.

Відмінність технології економічного управління підприємства (ЕУП) від традиційних методів економічної роботи полягає в тому, що кожне прийняте економічне рішення має відповідати вимогам, які формуються функціональним циклом управління, які реалізують систему зі зворотним зв'язком. При цьому слід враховувати, що система економічного управління є лише частиною загальної системи управління підприємством. Об'єктом ЕУП є виключно економічна сфера діяльності підприємства, що й формує зміст функцій управління відповідно до наведеної вище табл. 1.1.

Реалізація всіх функцій управління в ЕУП вимагає особливої технології, але найбільша специфіка проявляється у здійсненні функцій установалення цілей, планування, контролю та регулювання, завдяки яким практика економічної роботи на підприємстві

застосовує технології вирішення економічних задач з використанням зворотного зв'язку в якості сигналу про необхідність перегляду раніше прийнятих рішень.

Функції визначення цілі, планування, контролю та регулювання здійснюються в найтіснішій взаємодії одна з одною. Якщо контроль свідчить про відсутність відхилень ходу процесу від запланованого, то коригування або прийняття нових цілей здійснюється у зв'язку з новими потребами без урахування функції регулювання, яка в даному випадку не діє. У випадку, якщо контроль виявляє відхилення ходу процесів від встановленого плану, для усунення яких і здійснюється функція регулювання, то прийняття цілей на наступний плановий період проводиться вже з урахуванням прийнятих заходів регулювання процесу. Оскільки обидва варіанти перебігу процесів виникають поперемінно, то характер взаємодії розглянутих функцій в рамках єдиного управлінського циклу слід представляти наступною двоконтурною схемою, наведеною на рис. 2.1.

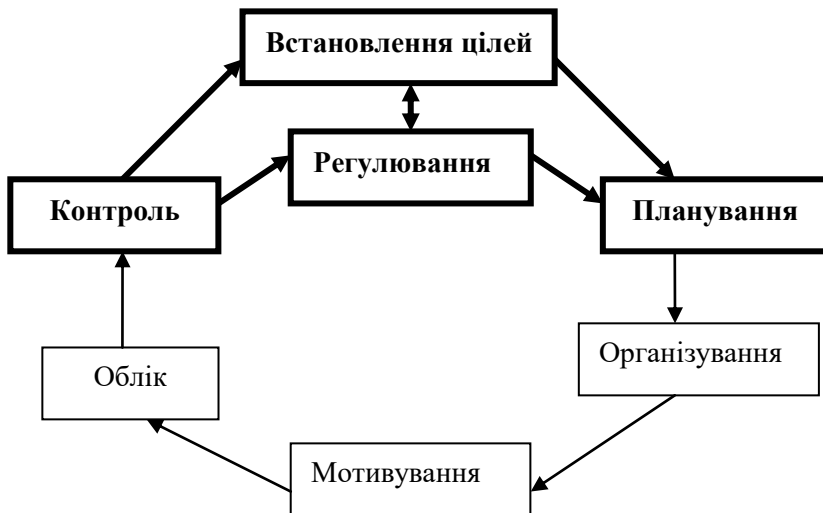


Рис. 2.1. Двоконтурна схема взаємодії функцій контролю, регулювання, встановлення цілей та планування

Представимо технологічні особливості економічного управління підприємством за функціями, що формують процес управління.

Функція встановлення цілей. Виділення діяльності зі встановлення цілей у якості окремої функції управління підприємством пов'язане з тим, що ціль є атрибутом управління лише в соціальних системах, серед елементів яких є людина. Це відзначив ще Ф. Енгельс у роботі «Людвіг Фейєрбах і кінець німецької класичної філософії», кажучи: «У природі... ніде немає свідомої, бажаної мети. Навпаки, в історії суспільства діють люди, які ставлять собі певні цілі» [1, с. 305-306]. Дійсно, природня, біологічна або технічна система, навіть, якщо вона керована, не має атрибуту цілі, вона функціонує за певним алгоритмом, що створила природа, або людина, як творець системи. Тому у найзагальнішому розумінні, ціль – це те, до чого прагнуть, що треба здійснити, заздалегідь мислимий результат свідомої діяльності людини. Цілі застосовні тільки до систем людської діяльності, яку від усіх інших видів систем відрізняє саме її цілеспрямованість.

Традиційно встановлення цілей діяльності відноситься до функції планування, проте в умовах нестійкого і погано передбачуваного ринкового середовища, коли для встановлення цілей використовуються різноманітні і все більш нові методи і технології, а також через необхідність створення органу або системи центрів прийняття цільових рішень, даний комплекс робіт обґрунтовано віднесений до особливої функції.

Базою визначення цілей підприємства на майбутній період є результати:

- прогнозу об'єктивних параметрів суспільного розвитку, до області якого належить діяльність підприємства;

- аналізу результатів господарської діяльності в попередньому періоді (у тому числі на основі наукової методології спеціальної дисципліни «Аналіз господарської діяльності (АГД)»;

- аналізу ступеня досягнення раніше сформованих цілей;

- аналізу причин невиконання цільових завдань і прийнятих регулятивних рішень щодо усунення виявлених причин.

З позицій кібернетики, як науки про загальні закономірності управління, **ціль** підприємства виникає як вираження реакції суб'єкта керівництва на зміну внутрішнього стану підприємства, або вплив зовнішнього середовища. В умовах невизначеного стану середовища у майбутньому періоді підбір цілей повинен здійснюватися як багатоваріантний і ітеративний процес. У найбільш узагальненому вигляді конкретній розробці цілей передують визначення певної філософії, бачення, місії підприємства в середовищі його функціонування. При визначенні місії підприємства і самих цілей повинен бути забезпечений ітеративний характер їх розгляду. Якщо ціль є нездійсненою, або не відповідає визначеній місії, то вона відкидається, а сам процес розробки може бути повернутий на 2-3 кроки назад за алгоритмом, приведеним на рис. 2.2.

Різноманітність цілей діяльності підприємства за часовим горизонтом їх дії визначається розподілом на **стратегічні, довгострокові й поточні**. Розмах різноманітності видів цілей діяльності підприємства за формальними ознаками є ще більш вражаючим, що демонструє табл. 2.1. Оскільки кількість цілей, які одночасно переслідує підприємство, величезне, формування їх в єдиний несуперечливий комплекс являє собою досить складну методологічну та практичну задачу.

Найбільш розробленою і такою, що виправдала себе на практиці, є технологія розробки **«дерева цілей»**, яке символізує розташоване коренем вгору дерево з безліччю гілок, розташованих ярусами. Найбільш загальні цілі розташовуються на верхніх ярусах, а часткові та конкретні цілі – на нижніх. Оскільки на самому верхньому ярусі підприємство може мати декілька однаково важливих спільних цілей, то для формального «замикання» дерева необхідне формулювання якоїсь узагальненої цілі у вигляді «місії», «бачення», філософії підприємства, без чого неможливе застосування технології побудови дерева цілей. Основи технології побудови несуперечливої системи цілей пояснимо на прикладі типового фрагменту «дерева» цілей, приведеного на рис. 2.3 [2].

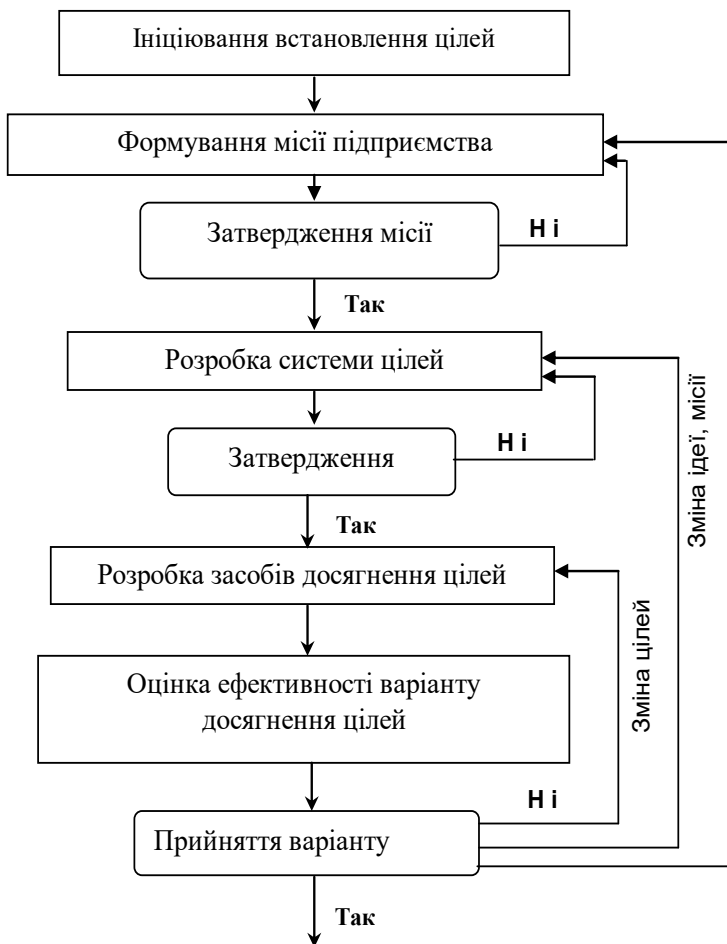


Рис. 2.2. Алгоритм ітеративного процесу постановки та розгляду цілей

Відповідно до методології, що застосовується, «дерево» цілей частково відповідає вимогам визначення (з погляду «теорії

графів) зв'язного орієнтованого графа, вершини якого є цілями різного ступеня деталізації, а ребра – зв'язками між ними.

Таблиця 2.1

**Різноманітність цілей діяльності підприємств
за формальними ознаками**

Ознака	Види цілей					
Склад	Одиничні		Двоєдині		Триєдині	Мно- жинні
Складність	Прості				Складні	
Здійснен- ність	Бажані	Можливі	Неможли- ві		Ймові- рні	Дося- жні
Якісно- кількісна	Якісні		Кількісні			Якісно- кількісні
Конкрет- ність	Бачен- ня	Місії	Сце- нарії	Завдання	Показ- ники	Зна- чення
Стабільність	Постійні		Тимчасові			Змінні
Інтеграція	Загальні	Часткові	Місце- ві	Локальні	Індиві- дуальні	
Своєчас- ність	Майбутні		Поточні		Минулі	
Важливість	Стратегічні		Тактичні		Оперативні	
Тривалість	Довгострокові		Середньостро- кові		Коротко- строкові	
Сумісність	Компліментарні				Взаємовиключні	
Взаємодія	Несуперечливі		Суперечливі		Конфліктні	

Ці зв'язки полягають у тому, що для виконання деякої цілі (вершини графа) необхідно виконати підлеглі їм цілі (тобто нижче розташовані вершини). Під «зв'язністю» графа розуміється, що його не можна розбити хоча б на дві повністю незалежні друг від друга системи цілей, бо тоді буде втрачена цілеспрямованість діяльності підприємства. «Орієнтованість» означає, що для двох зв'язаних між собою елементів Ц11 та Ц21 (рис. 2.3) правильно тільки одне твердження: «для виконання мети Ц11 необхідно виконати мету Ц21».

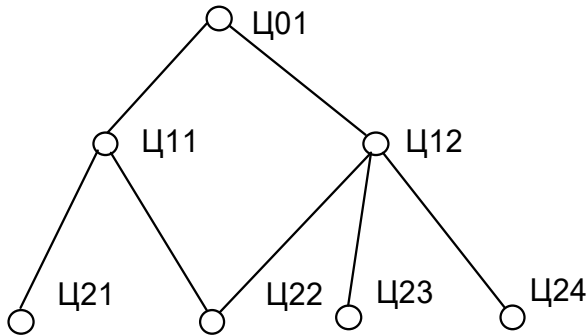


Рис. 2.3. Типовий фрагмент «дерева» цілей

Специфіка «дерева» цілей проявляється в таких його властивостях, які строго не випливають із теорії графів, у зв'язку з чим цілі можуть бути:

компліментарними, при яких заходи щодо досягнення однієї цілі одночасно ведуть до досягнення іншої;

конкуруючими, коли заходи щодо досягнення однієї мети приводять до зниження ступеня досягнення іншої мети;

індиферентними, коли досягнення однієї мети ніяк не впливає на досягнення іншої.

Відносно побудови «дерева» цілей це означає, що:

1) одна й та ж вершина може бути підвершиною декількох вершин (як підвершина Ц22 на рис. 2.3), тобто одна й та ж дія може вимагатися для реалізації різних цілей більш високого рівня;

2) для реалізації будь-якої вершини може бути необхідно і досить виконання лише частини її підвершин (альтернативної групи), наприклад, як для цілі Ц12 на рис. 2.3 у випадку, як би цілі Ц23 та Ц24 були альтернативними. Тобто, існують різні способи досягнення однієї і тієї ж цілі.

На предмет безконфліктності розглядаються наступні відносини між окремими підцілями загального «дерева» цілей:

підпорядкування (для реалізації мети Ц01 необхідне здійснення цілей Ц11 та Ц12, які є цілями-засобами);

спільного підпорядкування, при якому цілі Ц23 та Ц24 є частинами однієї й тієї ж більш глобальної мети Ц12;

ієрархічності, тобто цілі вищого порядку відображають найбільш загальні прагнення, наприклад – утримання організаційної стійкості підприємства, тоді як цілі середнього рівня визначають завдання відносно певних форм організації діяльності підприємства, а цілі нижнього рівня регламентують використання окремих елементів діяльності.

Цілі формулюються таким чином, щоб ступінь їх досягнення можна було виміряти певними параметрами. Функціональність цілей досягається завдяки настільки глибокій диференціації загальних цілей, поки кожна «гілка» «дерева» цілей не відображатиме логічний ланцюжок наступних інструментів: проблема – ціль – засіб її досягнення. За своїм змістом цілі підрозділяються на технічні, організаційні, економічні, соціальні та ін., проте тільки економічні цілі, виражені за допомогою економічних показників, є об'єктом економічного управління на підприємстві. Зазвичай такі цілі формулюються на середніх ярусах дерева цілей. Розробка «дерева цілей» завершується, коли кожна ціль на певному ярусі перетворюється у конкретний показник для певного підрозділу або служби підприємства, як це схематично показано на рис. 2.4.

Сама технологія побудови «дерева цілей» зовсім не виключає виникнення **конфліктів між цілями** різних гілок через об'єктивне обмеження ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових тощо), різні обрії дії цілей, розходження інтересів різних груп підприємства. Побудова підсистеми економічних цілей здійснюється з використанням технології подолання конфліктів цілей, що виникають у процесі вертикальної й горизонтальної диференціації загальних цілей у конкретні завдання виконавцям.

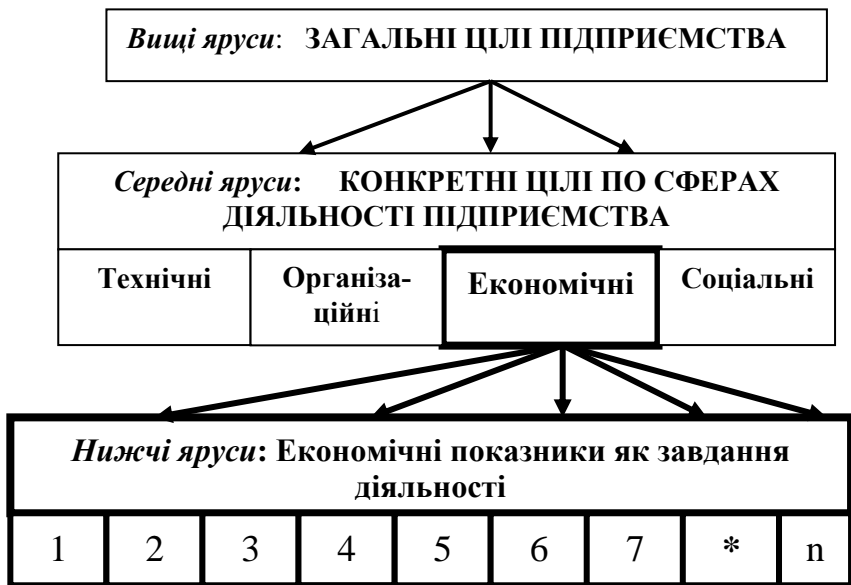


Рис. 2.4. Виділення підсистеми цілей (фрагмента цілого «дерева цілей») як об'єкта економічного управління підприємством

Приведемо приклад виникнення конфліктів між економічними цілями, що відображені економічними показниками. Так, загальну ціль 3-го ярусу «3.1 – збільшення прибутку» можна розкласти на дві підцілі: «3.1.1 – підвищення відпускних цін продукції» і «3.1.2 – зменшення виробничих витрат». Якщо ж при цьому в паралельній гілці «дерева цілей» встановлена ціль «3.4.1 – підвищення заробітної плати», то виникає конфлікт між цілями 3.1.2 і 3.4.1, оскільки заробітна плата, як складова виробничих затрат, за однією ціллю повинна зменшуватися, а за іншою – збільшуватися (проілюстровано на рис. 2.5).

Очевидно, що наявність конфлікту цілей у складі «дерева цілей» не припустима, що потребує його усунення.

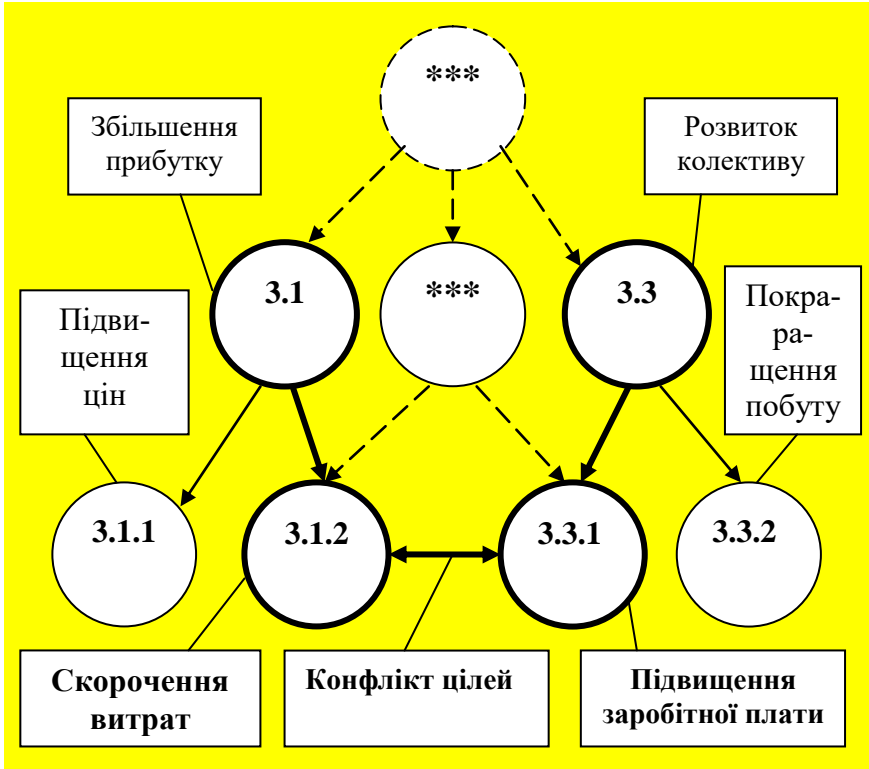


Рис. 2.5. Приклад виникнення конфлікту цілей по горизонталі

За технологією подолання конфліктів цілей необхідно дотримуватися наступних правил:

- 1) одна з цілей, що конфлікують, взагалі відкидається (якщо це можливе);
- 2) одна з конфлікуючих цілей підпорядковується іншій;
- 3) встановлюється компроміс між конфлікуючими цілями на основі єдиної шкали вимірювання;
- 4) при можливості, застосовуються методи оптимізації для встановлення оптимального співвідношення показників, що відображають конфлікуючі цілі.

Використовуючи приведені рекомендації для подолання конфлікту, що відображений на рис. 2.5, формулювання конфліктуючих цілей може мати такий вигляд, як це показано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Приклади формулювання цілей з метою подолання конфлікту між ними

Технологічне рішення	Формулювання цілі 3.1.2 (перша)	Формулювання цілі 3.3.1 (друга)
Перша ціль підпорядкована другій	Скорочення витрат окрім заробітної плати з урахуванням її збільшення	Збільшення заробітної плати
Друга ціль підпорядкована першій	Скорочення витрат окрім заробітної плати	Збереження заробітної плати
Компроміс між цілями	Скорочення витрат окрім заробітної плати	Збільшення заробітної плати за рахунок використання 50% економії витрат

Встановлена на основі технології побудови «дерева цілей» система цілей відіграє роль завдання в процесі планування, яке здійснюється, як функція економічного управління підприємством, також із застосуванням певних технологій.

2.2. Технологічні особливості планування та ціноутворення в системі економічного управління підприємством

Функція планування. Взагалі планування являє собою особливий вид людської діяльності, що полягає в визначенні на майбутні періоди часу певних дій для досягнення встановлених цілей. Планування діяльності сучасних підприємств значно ускладнюється через нестійкість і невизначеність середовища їх функціонування. Прискорення змін та непередбачуваність багатьох пока-

зників, що становлять базу для планування роботи на наступний період – це попит на продукцію, вартість сировини, транспортні тарифи тощо – роблять неможливість якісного планування не тільки на перспективу, але й часто і в рамках річного чи квартального планового горизонту.

Традиційна техніка планування діяльності підприємств, що набула в радянський період характер єдиної методики розробки техпромфінплану, роками вдосконалювалась за умов планового характеру розподілу продукції, матеріального постачання та науково-технічного прогресу. Але в сучасних умовах можливості її застосування все більше звужуються, що висуває перед наукою й практикою планової роботи підприємств як актуальніше завдання вдосконалювати методику планування з урахуванням змінного характеру сучасної економіки.

У таких умовах вимушено скорочується період дії спланованих на майбутнє показників. Саме скорочення часового об'єму дії результатів планування визначає основну технологічну відмінність розвитку планування як функції економічного управління підприємством. Основний принцип традиційного планування з розподілом часу на планові періоди (роки, квартали, місяці, дні та ін.) визначає ритмічну періодичність «вмикання» цієї функції. В системі економічного управління підприємством «вмикання» функції планування здійснюється, як тільки за даними зворотного зв'язку починається відчуватися погіршення економічних показників, або тільки виникає погроза їх погіршення, отже зараз же виникає потреба активізації всіх внутрішніх ресурсів підприємства для покращення економічних результатів, що перетворює характер планування з дискретного на майже безперервний.

Таким чином, система планування в ЕУП доповнюється новим змістом відносно традиційної таким чином, як це показано в табл. 2.3.

Через складності надійно передбачати результати майбутньої діяльності останнім часом у значній кількості підприємств увага до планування зменшується, але успішне економічне управління підприємством неможливе без повного охоплення плануванням усіх сторін діяльності підприємства та його підрозділів. Тому по-

вна система планів у межах економічного управління повинна відповідати структурі, приведеній у табл. 2.4.

Таблиця 2.3

Порівняння змісту планування в системі економічного управління (ЕУП) і традиційній економічній роботі на підприємстві

Зміст планування в традиційній системі економічної роботи	Зміст планування в системі ЕУП (додатково до традиційної)
1. Установлення системи показників діяльності на майбутній період, норм і нормативів	1. Установлення системи показників діяльності на майбутній період з урахуванням встановлених цілей або їх змінюваності під впливом зовнішнього середовища
2. Пошук і оцінка наявних ресурсів і можливих резервів досягнення певних значень планових показників	2. Пошук і оцінка наявних ресурсів і можливих резервів підтримки певних значень планових показників в умовах змінюваності зовнішнього середовища
3. Розробка заходів щодо реалізації наявних резервів покращення показників	3. Розробка заходів реалізації наявних резервів збереження рівня показників в умовах змінюваності зовнішнього середовища
4. Розробка системи планів зі встановленими показниками в кількісному вимірі для підприємства в цілому, його підрозділів, у тому числі – за різними часовими горизонтами	4. Адаптація планів підприємств і підрозділів до поточного моменту з урахуванням вимушеного змінювання рівня планових показників

Таблиця 2.4

Характерні риси підсистем планування у складі єдиної системи економічного управління підприємством

Підсистема планування	Сфера охоплення	Деталізація	Планові обрії
1. Стратегічне планування	Стратегічні цілі підприємства	Низька	3–5 років
2. Довгострокове і середньострокове планування	Конкретизовані цілі й завдання підприємства	Середня	1-3 роки з річним розподілом
3. Поточне	Конкретизовані цілі й завдання підприємства й його підрозділів	Висока	Рік із кварталним та місячним розподілом
4. Оперативно-календарне	Завдання підрозділам підприємства	На рівні конкретних показників	Квартальні, місячні з розподілом на менші періоди
5. Бізнес-планування	Бізнес-ідея, проект	На рівні елементів бізнес-ідеї	Термін реалізації бізнес-ідеї

Важливою технологічною особливістю планування в системі ЕУП є встановлення планових завдань з урахуванням заздалегідь визначених інтервалів їх виконання згідно з конструкцією показника. Наприклад, при плануванні рентабельності продукції P , яка розраховується як відношення прибутку Π від продажу продукції до її собівартості C у відсотках:

$$P = 100 * \Pi / C, \quad (2.1)$$

необхідно враховувати можливі напрямки змінюваності компонентів формули (2.1), приведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Варіанти змінюваності компонентів рентабельності
продукції при її плануванні**

Варіант змінюваності компонентів	Позначка
<i>Варіанти зростання рентабельності</i>	$R_f > R_p$
1. Прибуток з продажу одиниці продукції зростає (<i>зр</i>), а собівартість – зменшується (<i>зм</i>)	$P_{зр} / C_{зм}$
2. Прибуток від продажу одиниці продукції зростає (наприклад, за рахунок підвищення ціни), а собівартість залишається незмінною (<i>нзм</i>)	$P_{зр} / C_{нзм}$
3. Прибуток від продажу одиниці продукції зростає (за рахунок підвищення ціни), собівартість теж зростає, але меншими темпами	$P_{зр} > C_{зр}$
4. Прибуток залишається незмінним при зменшенні собівартості (пропорційно зменшенню продажної ціни)	$P_{нзм} / C_{зм}$
5. Прибуток від продажу одиниці продукції зменшується (в разі зменшення ціни) при тому, що собівартість також зменшується, але більшими темпами	$P_{зм} < C_{зм}$
<i>Варіанти рівності планової і фактичної рентабельності</i>	$R_f = R_p$
6. Фактичні значення прибутку і собівартості залишаються на рівні планових	$P_f = P_p$ $C_f = C_p$
7. Фактичні значення прибутку і собівартості змінюються як у бік збільшення, так і у бік зменшення, пропорційно плановій рентабельності $R_{пл}$	$P_{зб}/C_{зб}=R_{пл}$ $P_{зм}/C_{зм}=R_{пл}$
<i>Варіанти зменшення рентабельності</i>	$R_f < R_p$
8-12. Варіанти змінюваності компонентів рентабельності, зворотні варіантам 1-5, що призводять до зменшення рентабельності	—

Планування показника з урахуванням варіантів, приведених в табл. 2.5, є вимогою застосування в плануванні зворотного

зв'язку, яким передбачено варіанти впливу зовнішніх та внутрішніх чинників діяльності підприємства у плановому періоді.

Особливості ціноутворення в плануванні в межах системи ЕУП. Технологічною особливістю ціноутворення у системі ЕУП є встановлення цін на свою продукцію за методами, що цілком засновані на використанні зворотного зв'язку з середовищем розповсюдження продукції.

Незважаючи на те, що ціни на продукцію встановлюються з метою досягнення якнайменше трьох завдань: забезпечення збуту продукції, максимізації або підтримки певного рівня отримання прибутку, утримання власного сегменту ринку – рівень встановлених цін переважно визначається на основі прогнозування попиту на продукцію підприємства. Традиційно нижня границя ціни C визначається витратами на її виробництво (собівартість одиниці $C_{од}$), бажано – з доданням певного прибутку на рівні встановленого відсотку H_v до витрат тобто:

$$C = C_{од} (100 + H_v / 100). \quad (2.2)$$

Така ціна, встановлена за витратним методом, не може гарантуватися в умовах сучасного ринку, на якому взагалі діє фундаментальний закон взаємозалежності попиту від ціни за моделлю «кривої попиту», приведеною на рис. 2.6.

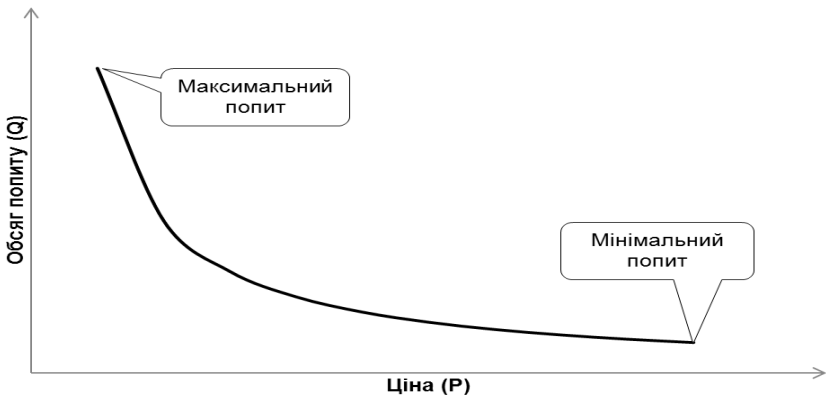


Рис. 2.6. Загальний вигляд «кривої попиту», що відображає вплив зрушень у ціні товару на обсяги його споживання

Загальний ефект від зниження ціни описується поняттям «*еластичності*» попиту за ціною продукції. Якщо зворотний зв'язок з ринком споживання продукції сигналізує про відмінність обсягів продажів даного товару при різних рівнях цін на нього, то це дає можливість враховувати властивості еластичності товарів, коефіцієнт якої E розраховується за формулою:

$$E = \frac{Q_2 - Q_1}{Q_1} \cdot \frac{C_1}{C_2 - C_1}, \quad (2.3)$$

де Q_2 – новий обсяг споживання товару при новій ціні;

Q_1 – попередній обсяг споживання товару при раніше встановленій ціні;

C_2 – нова ціна;

C_1 – попередня ціна.

Цінова *еластичність* показує, на скільки відсотків зміниться попит при зміні ціни на 1%. Вона визначає чутливість покупців до зміни цін, що впливає на кількість товарів, які вони здобувають. Залежно від значення коефіцієнта цінової еластичності розрізняють:

$E_p < 1$ – нееластичний попит (нижче зміни цін);

$E_p = 1$ – попит одиничної еластичності (дорівнює зміні цін);

$E_p > 1$ – еластичний попит (більше зміни цін).

У той же час, в умовах вкрай нестабільної загальної фінансово-економічної ситуації треба враховувати певні виключення з дії «кривої попиту», коли еластичність товарів практично не проявляється. Подібні ситуації на ринку споживання мають місце, коли передбачене зростання ціни на наступний період породжує очікування споживачем ще більшого зростання ціни. У такому випадку витрати на придбання товару, навіть за підвищеною ціною, обернуться очевидною вигодою надалі, тобто, закупівлі за підвищеними цінами сьогодні сприймаються як придбання за зниженими цінами, які виявляться завтра. Таку ситуацію закон попиту відображає зміною знака кута нахилу кривої, як це показано на рис. 2.7.

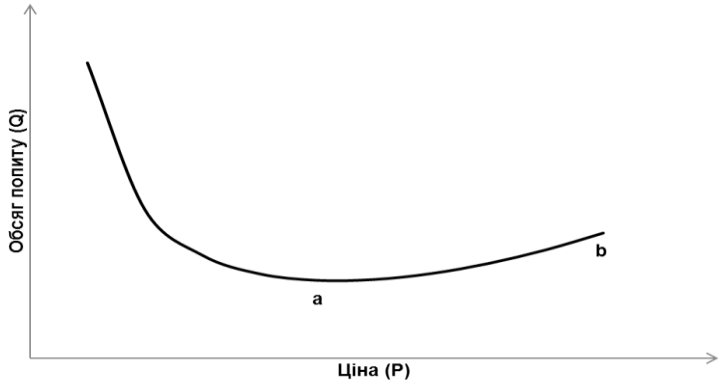


Рис. 2.7. Парадоксальна поведінка закону попиту на товар на ділянці *a-b* у зв'язку з очікуванням підвищення його ціни в майбутньому періоді

Аналогічно, мають місце ситуації, коли зниження ціни товару не викликає збільшення попиту на нього, що відбувається при очікуванні подальшого падіння ціни, що можна проілюструвати наступною реакцією кривої попиту (рис. 2.8).

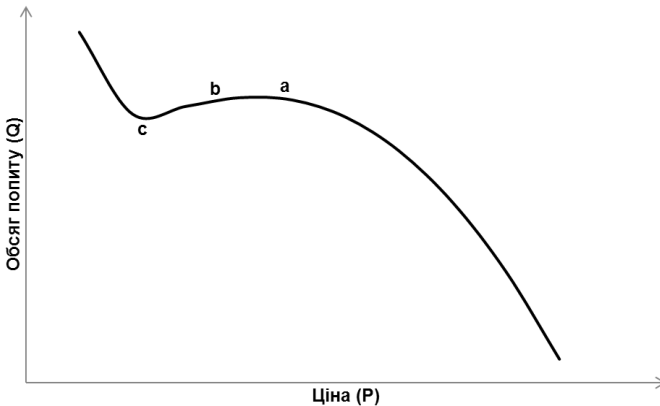


Рис. 2.8. Парадоксальна поведінка закону попиту на товар на ділянці *a-b* у зв'язку з очікуванням зниження ціни на товар до точки *c* у майбутньому періоді

Також в даний час в умовах олігополістичного ринку, що складається з невеликої кількості продавців, які чутливо реагують на політику ціноутворення і маркетингові стратегії конкурентів, підприємству складно сподіватися на довгостроковий результат за рахунок зниження ціни.

При досягненні завдання завоювання максимальної частки ринку, підприємство змушене встановити мінімальну ціну. Це призведе до короткочасного зниження прибутку, але надалі збереження частки ринку може забезпечити компенсацію цих втрат за рахунок зниження вартості транзакцій на ринку, які тим більше, чим менше частка підприємства на ринку. При визначенні рівня ціни враховуються також такі фактори, як ціни конкурентів і товарів-замінників і наявність у товарів унікальних достоїнств. Таким чином, технологія ціноутворення в ЕУП повинна забезпечувати впорядкування рівня ціни і систему знижок нею в рамках, схематично представлених на рис. 2.9.

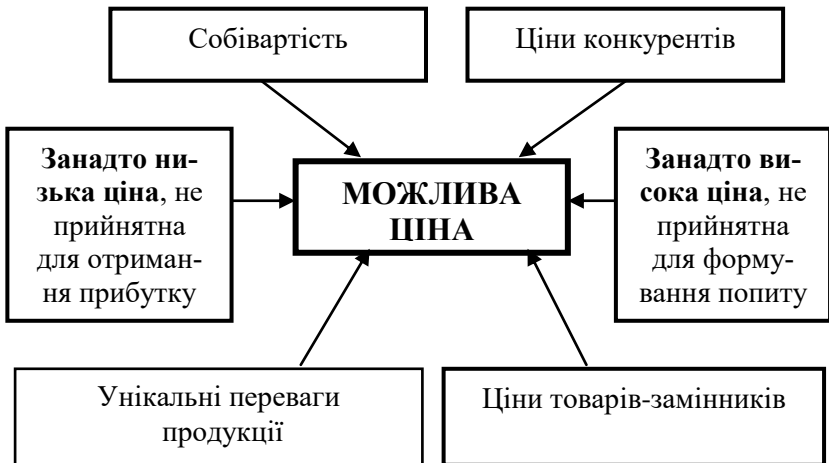


Рис. 2.9. Технологічні межі встановлення цін на власну продукцію

Загальні технологічні особливості планування в системі ЕУП викликані необхідністю відходу від сприйняття детермінованості вхідних даних, що є невиправданим спрощенням реальності, і ма-

ксимальному врахуванню безлічі факторів, що можуть впливають на мінливість параметрів зовнішнього середовища. Власне, на це спрямована поширена практика планування на основі середньозважених значень вхідних параметрів, але це є недостатнім, бо може привести до одержання значно зміщених оцінок планових показників і значного ризику їх невиконання.

Тому технологія планування в ЕУП розвивається у напрямках все більшого застосування трьох наступних підходів: вірогідного; нечітко-множинного; експертного. Серед найбільш актуальних технологічних нововведень у практику планування в систем ЕУП є наступні [3].

Метод *корегування ставки дисконтування*, який передбачає приведення майбутніх грошових потоків до дійсного моменту часу по більш високій ставці. Поправка на ризик в планових розрахунках може включатись або в норму дисконту або в величину гарантованого грошового потоку, як це відображено у якості прикладу в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Приклади застосування поправок на ризик не отримання планових значень показників діяльності

Оцінка ризику	Плановий показника	Величина поправки на ризик, %
Низький	Сума інвестицій у розвиток виробництва	3-5
Середній	Збільшення обсягу продажів продукції	8-10
Високий	Просування на ринок нового продукту	13-15
Дуже високий	Вкладення в дослідження й інновації	18-20

На цій основі можуть бути розраховані спеціальні понижуючі коефіцієнти α_t на різні групи планових показників для кожного планового періоду t .

Технологія застосування *методу сценаріїв* передбачає розробку декількох альтернативних сценаріїв майбутнього розвитку подій з різним визначенням їх очікуваної ризикованості з прийняттям найбільш імовірного варіанту сценарію за базовий.

Якщо існує безліч варіантів сценаріїв розвитку, але їхні імовірності не можуть бути вірогідно оцінені, то для прийняття науково обгрунтованого планового значення будь-якого показника з числа альтернативних в умовах невизначеності застосовуються *методи теорії ігор*, які є теоретичною основою знаходження оптимального рішення в умовах невизначеності. Вибір показників здійснюється за допомогою таких критеріїв.

За критерієм *MAXIMAX* приймається стратегія планування, що досягає максимальні значення показників прибутку з усіх розглянутих стратегій. Такий критерій зовсім не враховує несприятливого впливу зовнішнього середовища на очікувані значення планових показників. За критерієм *MAXIMIN* (*критерій Вальда*) приймається стратегія планування, що гарантує максимальний з мінімально можливих вигрaшів по всіх варіантах розвитку подій, що мінімізує ризик отримання найбільш поганого результату. За критерієм *MINIMAX* (*критерій Севіджа*) при розгляді стратегій планування витратних показників приймається стратегія, що забезпечує найменші з усіх можливих втрати по варіантах розвитку подій.

Проілюструємо використання найбільш застосовуваних з приведених критеріїв при виборі однієї з двох стратегій планування прибуткових показників із двох стратегій планування витратних показників на рис. 2.10.

Технологія, заснована на теорії *нечітких множин*, успішно застосована в ситуаціях, коли відомі тільки кордони очікуваних значень планованого показника, але при цьому відсутня кількісна або якісна інформація про ймовірність здійснення різних значень усередині даного інтервалу [4].

У такому випадку ступінь ризику P неодержання запланованого значення показника оцінюється ставленням його віддалення від мінімального (або максимального) значення до величини всього інтервалу, тобто:

$$P = \frac{q_N - q_{\min}}{q_{\max} - q_{\min}}, \text{ або } P = \frac{q_{\max} - q_N}{q_{\max} - q_{\min}}, \quad (2.4)$$

де q_N – фактичне значення показника;

q_{\min} – мінімальне значення показника в межах певного інтервалу;

q_{\max} – максимальне значення показника в межах інтервалу.

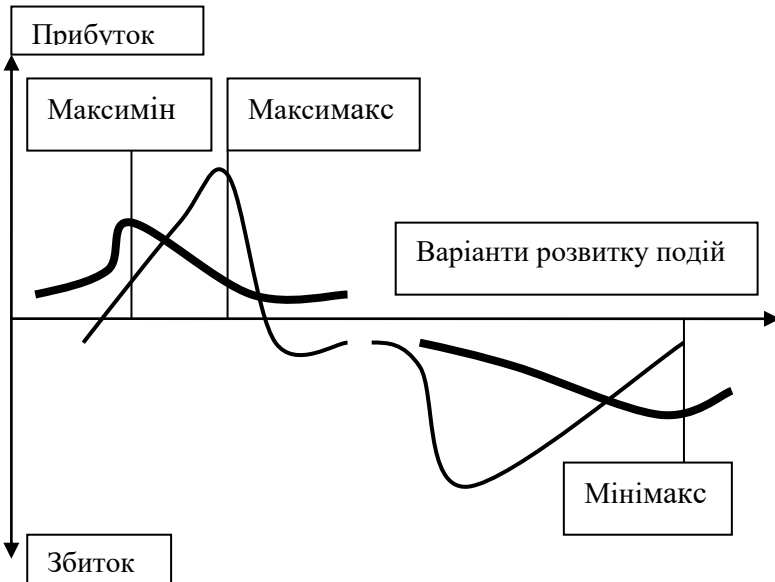


Рис. 2.10. Схема застосування критеріїв з теорії ігор при виборі стратегій планування за очікуваними варіантами розвитку подій (вибрані стратегії планування показані жирним)

На практиці зазвичай вдається оцінити нижнє (песимістичне) – $Pt1$ і верхнє (оптимістичне) значення – $Pt4$ межі інтервалів і інтервал найбільш очікуваних значень $[Pt2, Pt3]$ запланованого по-

казника. Це дозволяє представити приналежність конкретного значення показника до конкретного інтервалу з імовірністю такого судження від 0 до 1 наступною функцією приналежності значень показника до інтервалу $[Pt1, Pt4]$, що показана графіком на рис. 2.11.

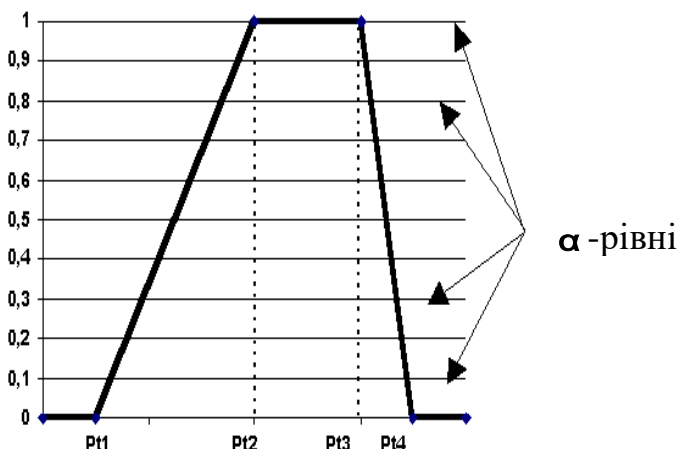


Рис. 2.11. Нечітко-інтервальна форма представлення очікуваних значень запланованого показника

Така функція дає також можливість оперувати з нечіткими інтервалами за різними α -рівнями ймовірностей очікування настання значень запланованого показника. Проілюструємо застосування методу прикладом оцінки того, коли закупівельна ціна сировини зберігається в інтервалі значень 16-8 грн., а коли її значення вже переходять в наступний інтервал 18-20 грн., як це показано в табл. 2.7.

Як свідчать дані табл. 2.7, закупівельні ціни перших шести партій закупівель відносяться до першого інтервалу, хоча й ціни 4-ї та 6-ї партії виходять за межі 18 грн. Але свідомством того, що ці партії все ж таки відносяться до першого інтервалу є те, що середня зважена вірогідність для першого інтервалу перевищує даний показник для другого інтервалу ($0,31 > 0,18$). Починаючи з 7-ї партії даний показник вже для другого інтервалу вище, ніж для

першого ($0,3 > 0,27$). Таким чином, починаючи з 7-ї партії ціни їх закупівлі належать до другого інтервалу.

Таблиця 2.7

Оцінка приналежності закупівельних цін до їх певного планового інтервалу

Закупівельна партія	Інтервал ціни 16-18			Інтервал ціни 18-20		
	Поточна ціна	Вірогідність α	Середнє значення $(\sum \alpha)/n$	Поточна ціна	Вірогідність α	Середнє значення $(\sum \alpha)/n$
1	16,2	0,2	0,2	–	0	0
2	17,8	0,2	0,2	–	0	0
3	17	1	0,47	–	0	0
4	–	0	0,35	18,3	0,3	0,08
5	16,5	0,5	0,38	0	0	0,06
6	–	0	0,31	18,8	0,8	0,18
7	–	0	0,27	19,3	0,7	0,3
8	–	0	0,24	19,5	0,5	0,3
9	–	0	0,21	18,5	0,5	0,31
10	–	0	0,19	19,2	0,8	0,36

Умовою застосування всіх технологічних підходів до планування в системі ЕУП є наявність інформації про відповідність або, навпаки, розбіжності між запланованим і фактичним значенням кожного запланованого показника, що становить зміст функції контролю.

2.3. Технологічні особливості контролю й регулювання в системі економічного управління підприємством

Контроль – це управлінська діяльність, що фіксує стан об'єкту управління в певні моменти часу, і одночасно – процес матеріалізації зворотного зв'язку, що відстежує міру досягнення запланованих результатів діяльності.

Функція контролю полягає в спостереженні за процесами, що відбуваються в керованому об'єкті, зіставленні реально досягну-

тих результатів зі запланованими та виявленні відхилень від планових завдань, нормативів, стандартів, як всередині підприємства, так і в зовнішньому середовищі.

Технологія контролю формується за такими етапами його здійснення:

збір та систематизація інформації про фактичний стан діяльності та її результати;

оцінка стану й значущості отриманих результатів діяльності, виявлення відхилень від стандартів, планових завдань, нормативів;

аналіз причин відхилень і дестабілізуючих факторів, що впливають на результати діяльності.

У системі управління контроль виконує такі основні функції: діагностичну, що допомагає вивчити реальний стан справ в організації та виявити резерви;

комунікативну (встановлення й підтримання прямого і зворотного зв'язку);

стимулюючу до більш ефективної та якісної роботи, бо за її підсумками можуть прийматися рішення про заохочення чи покарання виконавців;

коригувальну, оскільки на основі отриманих результатів вносяться необхідні корективи в подальшу роботу.

Контроль неможливий без обліку, тому дана функція в системі ЕУП займає середнє місце між обліком, з одного боку, і регулюванням та встановленням цілей – з другого, як це відображено вище на рис. 2.1. Технології контролю, застосовувані в системі ЕУП, визначаються розширеним колом задач, які дана функція виконує в системі економічного управління підприємством у порівнянні зі звичайним розумінням змісту контролю. Слід розрізнити дві традиції щодо сприйняття змісту функції «*контролю*», що склалися в вітчизняній практиці ще з минулих часів СРСР:

1) розуміння контролю як звичайної функції порівняння планових і фактичних параметрів процесів та інформування про їх хід органів управління (звужене сприйняття);

2) сприйняття змісту контролю як кальки з англійської мови, в якій під терміном «control» практично розуміється керівництво, управління (розширене сприйняття).

Другий варіант практично прирівнюють до однієї з поширених на заході систем управління під брендом «*контролінг*», який за своїм змістом практично дорівнює управлінню й включає до свого циклу такі функції як облік, власне – контроль, регулювання та планування, залишаючи зовні лише функції організації і мотивування.

В умовах просування концепції економічного управління підприємством як цілісної системи адаптації до умов функціонування підприємств у сучасному мінливому середовищі, не має сенсу підмінити термін «управління» терміном «контролінг». З іншого боку й звужене сприйняття функції контролю в систем ЕУП не є відповідним тим розширеним задачам, які покладені на дану функцію.

Таким чином доцільним є застосувати у якості назви функції контролю термін *контролінг*, маючи на увазі наступний конкретний перелік виконуваних даною функцією задач в ЕУП:

1) моніторинг процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі та усередині підприємства із встановленням відхилень між запланованими (очікуваними) та фактичними значеннями контрольованих параметрів;

2) запровадження процедур визначення меж відхилень між фактичними і плановими значеннями контрольованих показників з метою передачі інформації про відхилення до органів регулювання, планування, встановлення цілей;

3) запровадження й удосконалення комунікаційних і інформаційних каналів від об'єктів контролю до суб'єктів прийняття регуляторних та інших управлінських рішень.

Місце функції контролінгу в технологічному ланцюгу економічного управління підприємством покажемо схемою на рис. 2.12.

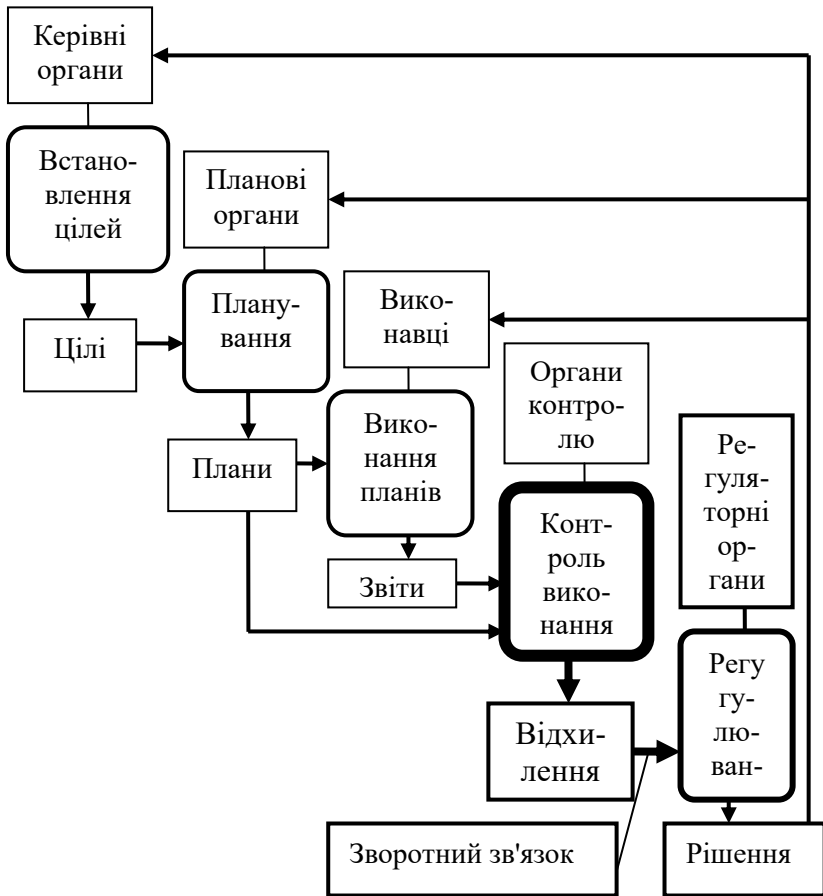


Рис. 2.12. Місце функції контролінгу в технологічному ланцюгу економічного управління підприємством

Як свідчить приведена на рис. 2.12 схема, у процесі здійснення контрольної функції виявляються три цикли регулювання ходу процесів із впливом:

- 1 – безпосередньо на виконавців;
- 2 – на планові органи;
- 3 – на керівні органи підприємства.

Саме контроль впливає на ефективність регулювання, генеруючи сигнал про стан ходу процесів з певною швидкістю. При традиційній економічній роботі період контрольного циклу дорівнює, зазвичай, місяцю, що дуже багато. Основною вимогою для здійснення контролінгу в системі ЕУП є максимальне стиснення тривалості контрольного циклу до періодів тижня, робочого дня, а найкраще – щоб контроль здійснювався у поточному часі.

Підвищення оперативності контролю потребує охоплення ним усього контролюваного процесу від входу до нього до його підсумків, що потребує здійснення контролінгу в системі ЕУП у вигляді наступних трьох етапів, приведених на рис. 2.13.



Рис 2.13. Три етапи здійснення контролю в системі ЕУП

Попередній (вхідний) контроль має мету контролювати відповідність фактичних величин показників плановим на вході процесів, поточний – у процесі їх виконання, а заключний – по підсумках закінчених процесів чи їх часток.

Приклади контрольованих параметрів економічного управління підприємством у якості об'єктів контролінгу приведемо в табл. 2.8.

Приклади контрольованих показників по етапах контролінгу в системі ЕУП

Рівень системи ЕУП	Контрольовані показники по етапах контролінгу в ЕУП		
	Вхідний	Поточний	Заключний
Зовнішнє середовище	Відповідність фактичного рівня ринкових цін на власну продукцію прогнозованим заздалегідь	Відповідність щоденних обсягів продажу продукції запланованому	Відповідність обсягів грошових надходжень за місяць запланованим
Підприємство в цілому	* Відповідність фактичної вартості сировини та інших закупівельних матеріалів плановим. * Відповідність фактичного рівня оплати праці законодавчо встановленим вимогам	* Рациональність використання матеріальних ресурсів. * Достатність матеріального забезпечення. * Достатність грошових коштів для фінансування поточних витрат	Виконання планових показників стосовно: – обсягу реалізації; – прибутку; – грошових надходжень та ін.
Управлінські служби	Забезпеченість виробництва: – договорами з постачання; – нормами матеріальних і трудових витрат; – виробничими графіками; – підготовленим персоналом тощо	Добовий хід виконання планових показників з матеріально-технічного, кадрового, фінансового забезпечення виробництва	Виконання: – договорів з постачання продукції та з постачальниками; – економічних показників; – програми технічного розвитку виробництва

Продовження табл. 2.8

Виробничі підрозділи	Відповідність фактичних даних плановим щодо: – вартості енергоносіїв; – тарифів на комунальні послуги; – матеріальних запасів тощо	Відповідність фактичних даних плановим стосовно: – використання обладнання; – завантаження робочих місць; – рівня браку тощо	Виконання планів з: – обсягу виробництва; – незавершеної продукції; – бюджету витрат; – оплати праці та ін.
----------------------	---	---	---

Технологічні можливості здійснення контролінгу в системі ЕУП створюють комунікаційні процеси, під якими розуміють обмін інформацією між двома або більшою кількістю суб'єктів.

Основна мета комунікаційного процесу – забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну. Обмін інформацією в системі контролінгу є умовою ефективного економічного управління підприємством, тому він повинен здійснюватися на правильній методологічній основі. У процесі обміну інформацією виділяють наступні чотири базових елементи:

- 1) відправник – суб'єкт, який генерує інформацію і передає її;
- 2) повідомлення, або інформація, закодована за допомогою символів;
- 3) канал, як засіб передачі інформації;
- 4) одержувач – суб'єкт, якому призначена інформація, який її отримує і інтерпретує.

Відповідно й загальний технологічний процес комунікації включає наступні чотири операції:

- 1) підготовка інформації;
- 2) кодування інформації і вибір каналу;
- 3) передача повідомлення у вигляді певного сигналу;
- 4) отримання сигналу і його декодування.

У якості каналу комунікацій у системі ЕУП використовуються всі види комунікаційних засобів, приклади яких приведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Приклади засобів комунікації в системі економічного управління підприємством

Види каналів	Види каналів за ознакою їх матеріального втілення	
	Вербальні	Документовані
Регулярні	<ul style="list-style-type: none"> ● Виступ керівництва підприємства з викладом завдань і аналізу їх виконання. ● Виступи на тематичних нарадах. ● Радіосповідання. ● Консультування підлеглих у рамках затверджених повноважень. ● Контроль виконання в рамках затверджених повноважень. ● Усне заохочення або вказівка на недоліки в процесі тематичних нарад 	<ul style="list-style-type: none"> ● Реклама підприємства. ● Візуалізація просування товарів на ринок. ● Матеріали, що формують імідж підприємства в суспільстві. ● Фінансові і інші звіти перед державними та іншими органами. ● Звіти підрозділів керівництву підприємства. ● Чинні положення, інструкції, правила. ● Оповіщення даних контролю і відхилень від планового ходу виробництва
Ситуативні	<ul style="list-style-type: none"> ● Телефонні переговори. ● Опитування про хід виконання. ● Консультування підлеглих у процесі виконання завдань. ● Отримання консультацій керівника 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ділове листування. ● Бухгалтерські проводки ● Документовані доручення (накази та ін.). ● Видача документованих планів, завдань. ● Отримання письмових звітів стосовно виконання доручень. ● Видання наказів про заохочення і покарання

Невірне виконання або невиконання будь-якої з наведених операцій робить комунікаційний процес неможливим, тому в системі ЕУП чітко вирішуються питання кодування-декодування інформації та організації комунікаційних каналів.

Питання кодування й декодування інформації в системі контролінгу вирішується створенням єдиної системи фінансово-економічних показників, зрозумілих усіма учасникам ЕУП. Така система повинна бути збалансованою таким чином, що б формувати єдине розуміння цілей і завдань як підприємством у цілому, так і його підрозділами. Зокрема, в системі контролінгу ця задача вирішується завдяки тому, що всі підрозділи підприємства наділяються одним з наступних статусів:

підрозділ – **центр прибутку**, якщо він відповідальний за виробництво певного обсягу продукції і одночасно – за суму необхідних для цього витрат (у межах бюджетів доходу і витрат);

підрозділ – **центр доходів**, якщо він відповідальний за реалізацію певного обсягу продукції (у межах бюджету доходів);

підрозділ – **центр витрат**, якщо він відповідальний за суму здійснених ним витрат (у межах бюджету витрат).

Ознакою збалансованості показників діяльності є рівність суми значень показника підрозділів загальній величині показника по підприємству в цілому.

Функція регулювання. Регулювання – це функція процесу управління, яка забезпечує, по-перше, його єдність і безперервність, і по-друге, взаємозв'язок всіх інших функцій управлінського циклу. Її завдання – зберегти стан упорядкованості, який задається функціями планування й організації. **Об'єктами функції регулювання** в системі економічного управління підприємством є економічні відносини, що виникають на підприємстві як у процесі виробництва й реалізації продукції, так і в системі керівництва ними.

Функція регулювання забезпечує виконання поточних заходів, пов'язаних з усуненням відхилень від заданого режиму виконання запланованих процесів. Здійснюється вона в процесі опера-

тивного управління спільною діяльністю людей на основі обліку, контролю і аналізу результатів цієї діяльності.

Регулювання в системі ЕУП є частиною загальної системи регулювання, яке зазвичай здійснюється керівним апаратом підприємства, керівниками його підрозділів, а в сфері виробничо-логістичної діяльності – навіть за участю спеціального функціонального органу регулювання – диспетчерською службою. Очевидно, що *диспетчеризація* як функція регулювання є ефективною в випадках, коли заздалегідь відомий загальний перелік можливих відхилень від запланованого ходу процесів (запізнення з доставкою матеріалів, аварійні виходи технічного обладнання з ладу, відсутність на робочому місці працівника та ін.), на що є перелік можливих заходів з їх усунення.

Що ж стосується регулювання в системі ЕУП, то в цієї сфері немає можливості заздалегідь визначити майбутні відхилення від планових показників та причини їх виникнення через їх множинність та невизначеність, що робить неможливим створення єдиного органу регулювання процесів, що призводять до невиконання планових значень фінансово-економічних показників. Тому функція регулювання в системі ЕУП виконується керівниками всіх рівнів і певними фахівцями зі встановленими обов'язками щодо виконання регулятивних функцій в межах існуючої системи управління підприємством.

Технологічний процес регулювання здійснюється у послідовності наступних операцій:

- 1) отримання контрольної інформації про відхилення від планових значень фінансово-економічних показників;
- 2) аналіз причин виникнення відхилень;
- 3) ухвалення рішень з усунення причин невиконання планових показників, або щодо їх перегляду, в разі неможливості подолання виниклих проблем;
- 4) запровадження рішення в межах оперативних повноважень регуляторного органу, або передача ухваленого рішення керівним органам підприємства за їх призначенням.

За типом впливу регулювання підрозділяється на *стабілізуюче, розпорядницьке й дисциплінарне*.

Стабілізуюче регулювання здійснюється шляхом розробки відповідних положень (вказівок, інструкцій) і введення їх наказом у практику використання співробітниками організації, із визначенням того, чи поведінка людини в процесі виробництва і управління здійснюється шляхом дотримання ними регламентуючих документів. Наприклад, **положення про підрозділ** містить вимоги до його відповідальності, перелік заходів, які воно повинно вживати в разі відхилень фактичних результати від планових, **посадові інструкції** визначають повноваження кожної посадової особи. Багато сторін діяльності підприємства (ціноутворення, ставки окладів, дотримання норм безпеки й тому подібне) регламентуються відповідними документами і тому завданням стабілізуючого регулювання є перевірка їх виконання та, в разі необхідності, поновлення дотримання діючих вимог.

Розпорядницьке регулювання направлено на регуляцію поточної роботи. Це процес безпосереднього впливу на виконавців, який реалізується шляхом застосування керівником своїх повноважень стосовно підлеглих з метою спрямування поведінки об'єкту управління відповідно до заданої програми діяльності підприємства.

За формою розпорядницьке регулювання може бути документальним і усним. За своїм змістом розпорядницьке регулювання має форму:

активного впливу, що виявляється в наказах, вказівках, ухвалах, розпорядженнях, резолюціях, рішеннях;

пасивного впливу, що виявляється у вигляді інформування, рекомендації, пропозиції, побажання.

Дисциплінарне регулювання пов'язане з процесом делегування повноважень, згідно з яким керівник має право вимагати від підлеглих:

а) конкретних результатів з певних ключових моментів, які ним делеговані;

б) періодичних звітів про хід виконання завдань;

в) докладного виконання своїх інструкцій і надання дозволу свободи дій лише у випадках крайньої необхідності;

г) буквального виконання інструкцій і наказів, негайного повідомлення при появу будь-яких утруднень.

Дисциплінарне регулювання – це спосіб забезпечити дотримання працівниками встановлених норм і правил поведінки. Центральною операцією регулювання є *ухвалення регуляторного рішення*, приклади деяких форм якого приведемо в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Форми подання регуляторного рішення в системі ЕУП

Форма подання	Характеристика форми подання
<i>Рапорт</i>	Інформація щодо виявлених відхилень фактичного ходу процесу від планового на адресу керівництва
<i>Правила</i>	Пропозиції, що удосконалюють або уточнюють діючий загальний порядок діяльності контрольованих об'єктів з метою усунення виявлених відхилень
<i>Завдання</i>	Однобічне усне або документоване призначення способу дій контрольованого об'єкту в межах діючих повноважень з метою усунення виявлених відхилень
<i>Вказівка, розпорядження</i>	Однобічне усне або документоване призначення способу дій об'єкту поза межами діючих правил у межах прав контролюючого органу
<i>Інструкція</i>	Встановлює порядок виконання дій з метою недопущення відхилень від запланованого ходу процесу
<i>Положення</i>	Набір правил та інструкцій, які регламентують дії контрольованого об'єкту для запобігання відхилень фактичного ходу процесу від запланованого
<i>Модель</i>	Набір певних елементів і зв'язків, які відображають бажаний характер дій контрольованого об'єкта
<i>Протокол, акт, план дій</i>	Двосторонні рішення стосовно спільних дій контрольованого об'єкта і регуляторного органу для запобігання відхилень від запланованого ходу процесу
<i>Організаційний проект</i>	Документоване рішення, яке найбільш повно відображає всі умови й порядок здійснення діяльності контрольованих об'єктів для запобігання відхилень фактичного ходу процесу від запланованого

При прийнятті регуляторного рішення: 1) перевіряється якість стабілізуючого регулювання; 2) визначається, у чому воно недостатнє; 3) виявляються точки застосування регулюючого впливу на об'єкт управління з метою усунення виниклих проблем і примушення виконавців працювати відповідно до плану.

Регуляторне рішення приймається на основі власного досвіду фахівця, наявних типових рекомендацій, шляхом проведення розрахунків, досліджень, розробки організаційного проекту тощо, але кожного разу для його ухвалення потрібен певний імпульс, мотив, який виникає за схемою, приведеною на рис. 2.14.



Рис. 2.14. Формування імпульсу ухвалення регуляторного рішення в системі економічного управління підприємством

Розглянуті технологічні питання здійснення економічного управління підприємством можливі лише в умовах створення відповідної системи взаємодії всіх учасників економічної роботи на підприємстві, деякі питання створення якої розглянуті у наступній темі.

Терміни й поняття

Технологія (від давньогрецького – мистецтво, майстерність, уміння) – сукупність методів і процесів, які використовуються в будь-якій галузі діяльності.

Ціль підприємства – вираження реакції суб'єкта керівництва на зміну внутрішнього стану підприємства, або вплив зовнішнього середовища.

«Дерево цілей» – система представлення цілей підприємства у вигляді, подібному до повернутого коренем вгору дерева з безліччю гілок, розташованих ярусами, які символізують цілі: найбільш загальні цілі розташовуються на верхніх ярусах, а часткові та конкретні цілі – на нижніх.

Конфлікт цілей – виникнення протиріч цілей підприємства через об'єктивне обмеження ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових тощо), різні обрії дії цілей і розходження інтересів різних підрозділів підприємства.

Функція планування – особливий вид людської діяльності, що полягає в визначенні на майбутні періоди часу певних дій для досягнення встановлених цілей.

Ціноутворення в системі ЕУП – технологія встановлення цін на власну продукцію за методами, що цілком засновані на використанні зворотного зв'язку зі середовищем розповсюдження продукції.

Цінова еластичність визначає чутливість покупців до зміни цін, що впливає на кількість придбаних товарів, показує, на скільки відсотків зміниться попит на товар у % при зміні ціни на 1%.

Корегування ставки дисконтування – метод приведення майбутніх грошових потоків до дійсного моменту часу по більш високій ставці.

Метод сценаріїв – технологія розробки декількох альтернативних сценаріїв майбутнього розвитку подій з різним визначенням їх очікуваної ризикованості з прийняттям найбільш імовірного варіанту сценарію за базовий.

MAXIMAX – критерій прийняття рішень з планування, коли очікується досягти максимальні значення показників прибутку з усіх розглянутих стратегій.

MAXIMIN – критерій прийняття рішень з планування, що гарантує максимальний з мінімально можливих прибутків по всіх варіантах розвитку подій і мінімізує ризик отримання найбільш поганого результату.

MINIMAX – критерій прийняття рішень з планування, що забезпечує найменші з усіх можливих втрати по варіантах розвитку подій і мінімізує ризик отримання найбільш поганого результату.

Нечітке інтервальне планування – технологія планування показників усередині інтервалу, коли відомі тільки межі очікуваних значень показника при відсутності кількісної або якісної інформації про ймовірність здійснення різних значень усередині даного інтервалу.

Контроль – управлінська діяльність, що фіксує стан об'єкту управління, або фактичне значення показника в певний момент часу в порівнянні зі запланованим станом об'єкту значенням показника.

Контролінг – розширена технологія контролю, яка за своїм змістом практично дорівнює управлінню й включає до свого циклу такі функції як облік, власне – контроль, регулювання та планування, залишаючи зовні лише функції організації і мотивування.

Регулювання – функція управління, що забезпечує виконання запланованих заходів, показників шляхом усунення відхилень від заданого режиму виконання запланованих процесів.

Диспетчеризація – варіант функції регулювання, коли заздалегідь відомий загальний перелік можливих відхилень від запланованого ходу процесів і, відповідно до нього, – перелік можливих заходів з їх усунення.

Питання й завдання для самоперевірки знань

1. Назвіть відмітні риси технології економічної роботи в межах системи економічного управління підприємством.
2. Чим обумовлене виділення «встановлення цілей» як окремої функції економічного управління підприємством?
3. Які вимоги необхідно врахувати при побудові «дерева цілей» діяльності підприємства?
4. Чому виникають конфлікти цілей як по вертикалі, так і по горизонталі і як їх влаштувати?
5. Назвіть риси, притаманні плануванню в умовах нестійкого й невизначеного середовища?
6. Яким чином визначається нижній розмір ціни продукції підприємства?
7. Які стратегії використовуються при визначенні ціни продукції, що вільно обертається на ринку збуту?
8. Яким чином використовують цінову еластичність продукції при встановленні ціни на неї?
9. Поясніть, чому «теорія ігор» отримує практичне запровадження при плануванні у невизначених умовах.
10. Поясніть, в яких умовах доцільно використовувати *MAXIMIN* як критерій прийняття рішень.
11. Поясніть, в яких умовах доцільно використовувати *MINIMAX* як критерій прийняття рішень.
12. Чим ризикує підприємство, або підприємець, вибираючи *MAXIMAX* за критерій прийняття рішень?
13. Надайте приклад застосування нечітко-інтервального підходу до планування будь-якого показника.
14. У чому проявляється різноманітність тлумачення «контролю» як функції управління?
15. Чим відрізняються «контроль» і «контролінг» як функції економічного управління підприємством?
16. Приведіть приклади прийняття й оформлення регуляторних рішень при економічному управлінні підприємством.

Перелік джерел до теми 2

1. Маркс К. Сочинения (2-е издание) / Карл Маркс, Фридрих Энгельс. — Том 21. — М.: Гос. изд-во полит. лит-ры, 1961. — 782 с.

2. Колосов А. М. Теорія організації : навч. посіб. / А. М. Колосов, Н. В. Прус. – Держ. закл. «Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка». – Луганск : Елтон-2, 2014. – 212 с. – ISBN 978-617-563-134-8.

3. Колосов А. М. Актуальність вдосконалення планування на підприємствах, що діють у невизначених умовах / А. М. Колосов, О. В. Кобзій. // Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 19. Ч. 2. — Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2008. — С. 209 – 218.

4. Колосова Е. А. Управление рентабельностью продукции в условиях ценовой неопределенности на рынке / Е. А. Колосова // Управління проектами та розвиток виробництва. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2011. — № 4 (40). — 168 с.– С. 87–97.

Додаткова література

Волкова В. Н. Структуризация и анализ целей в системах организационного управления: Учебное пособие / В. Н. Волкова. — СПб.: Изд-во СПб ГПУ, 2003. — 520 с.

Голубков Е. П. Технология принятия управленческих решений / Е. П. Голубков. — М.: Изд-во «Дело и сервис», 2005. — 544 с.

Економічне управління підприємством : навч. посіб / [Н. М. Євдокимова, Л. П. Батенко, В. А. Верба та ін.] ; за заг. ред. Н. М. Євдокимової. — К.; КНЕУ, 2011. — 327 с.

Жданов С. А. Механизмы экономического управления предприятиям: Учеб. пособие для вузов / С. А. Жданов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 319 с.

Учитель Ю. Г. Разработка управленческих решений: учебн. для студ. вузов / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой ; 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — 383 с.

Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Д. Хан ; под ред. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.

Тема 3. СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Економічне управління підприємством як система і процес

Вирішальні переваги економічного управління підприємством над традиційною практикою ведення економічної роботи проявляються саме за рахунок перебудови останньої у вигляді керованої системи зі зворотним зв'язком, що забезпечує її адаптацію до мінливих умов. Тому успіх розвитку економічного управління неможливий без чіткого уявлення його як системи.

Системно уявити будь-який об'єкт або явище – означає виразити його як систему. Під системою, у загальному значенні, розуміють «безліч закономірно зв'язаних один з одним елементів, які представляють собою певний цілісний утвір» [1]. Відповідно, **систему економічного управління підприємством** необхідно представляти як конкретну сукупність елементів, взаємодіючих між собою для постановки й отримання певних економічних результатів, міра досягнення яких визначається за допомогою зворотного зв'язку.

Економічне управління підприємством, як і будь-яка інша діяльність, є одночасно і системою і процесом. З позицій системного підходу **процес є системою, представленою в її динамічному розвитку** або в змінюванні в часі на шкоду відображення деяких просторово-функціональних зв'язків елементів у системі (вважається, що процес «інваріантний» простору). **Система, як форма відображення явища**, навпаки, більш опукло відображає просторово-функціональні зв'язки її елементів на шкоду відображенню їх взаємодії у часі (система «інваріантна» часу).

Проілюструємо прикладом, як у вигляді *системи* і *процесу* можна представити взаємодію декількох суб'єктів у діяльності підприємства.

Ситуація. Керівник підприємства доручає економічній службі (ЕС) розрахувати вартість нового виробу для представлення замовнику, для чого також залучаються наступні підрозділи:

технічна служба (ТС) готує специфікацію робіт з виконання замовлення з передачею результатів до бюро матеріальних нормативів (БМН), відділу праці (ВП) та головному механіку (ГМ);

бюро матеріальних нормативів (БМН) готує на основі специфікації норми матеріальних витрат на замовлення й передає їх економічній службі;

відділ праці (ВП) розраховує потрібний фонд оплати праці та передає економічній службі;

служба головного механіка (ГМ) розробляє пропозиції стосовно обладнання, необхідного для виконання замовлення, і розраховує витрати з амортизації та утримання обладнання.

На основі даних всіх служб економічна служба розробляє калькуляцію вартості і передає її керівництву.

Враховуючи взаємодію перелічених елементів можна визначити систему виконання замовлення за складом та функціональними зв'язками елементів, представлену рис. 3.1.

Перелік указаних на рис. 3.1 взаємодій;

1 – передача керівництвом підприємства технічної документації до технічної служби для її проробки (К–ТС);

2 – надання розпорядження економічній службі щодо розробки калькуляцій вартості виконання замовлення (К–ЕС);

3 – передача технічною службою даних з розходу матеріалів для виконання замовлення (ТС–БМН);

4 – передача технічною службою даних стосовно необхідного обладнання для виконання замовлення (ТС–ГМ);

5 – передача технічною службою даних стосовно часу виконання робіт і переліку необхідних фахівці відділу праці (ТС–ВП);

6 – передача відділом праці розрахунків з потрібного фонду праці до економічної служби (ВП–ЕС);

- 7 – передача від бюро матеріальних нормативів розрахунків з вартості матеріалів, необхідних для виконання замовлення;
- 8 – передача службою головного механіка розрахунків з вартості амортизації і ремонту обладнання економічній службі;
- 9 – передача економічною службою готової калькуляції вартості виконання замовлення керівництву підприємства.

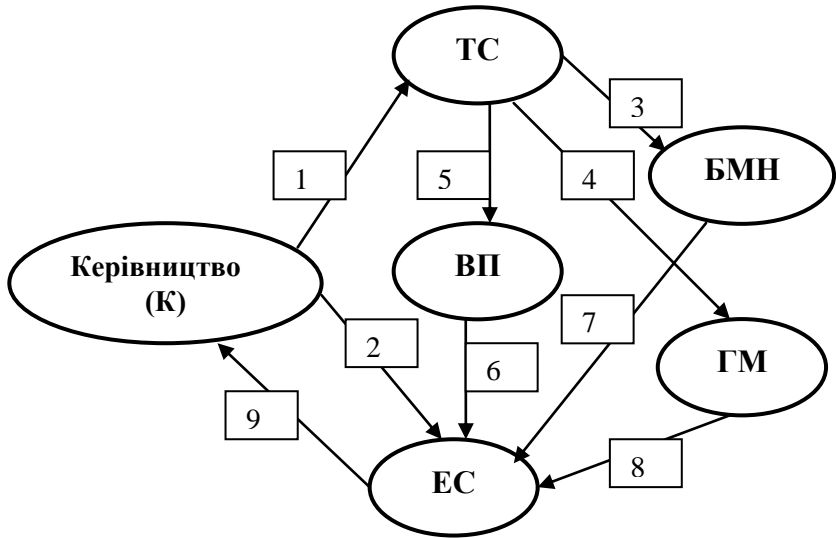


Рис. 3.1. Система виконання замовлення з п'яти елементів та дев'яти функціональних взаємодій.

У той же час, кожна служба – елемент системи на рис. 3.1 виконує власну роботу з певною тривалістю, що потребує уявлення даної системи як процесу, що представлено графіком на рис. 3.2, який відображає послідовність і тривалість операцій даного процесу на часовій шкалі. При цьому взаємодію служб підприємства (елементів) відображено вертикальними лініями, що вказують на момент передачі результатів від одної служби до іншої.

Очевидно, що представлена система не відображає повного характеру взаємодії вказаних підрозділів підприємства протягом року, а лише є зрізом їх взаємодії стосовно розглянутої ситуації.

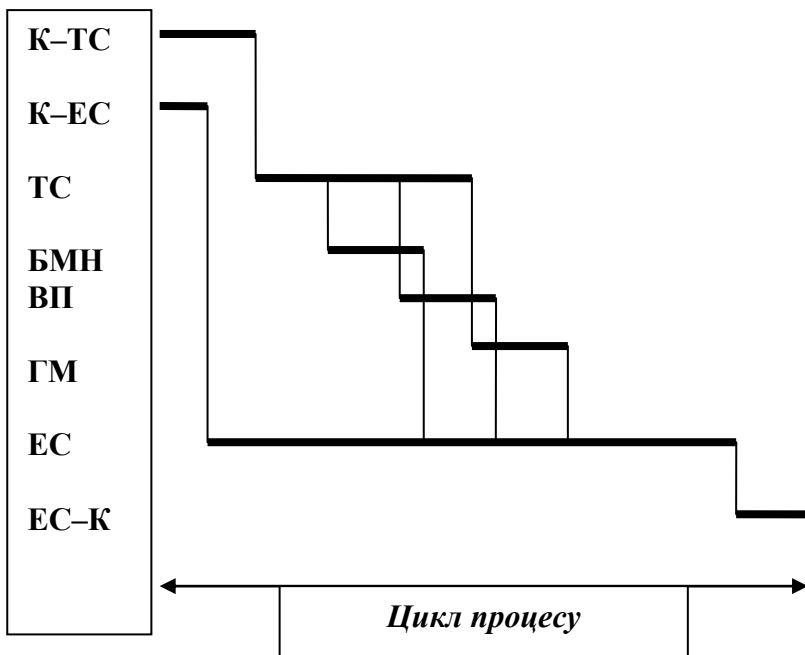


Рис. 3.2. Графік процесу виконання завдання з розробки калькуляції собівартості нового виробу

Розгляд ситуації показує, що системне представлення економічного управління підприємством потребує застосування трьох підходів:

системного, що дозволяє відобразити розглянуте явище через сукупність елементів, що взаємодіють з певною метою;

процесного, що дозволяє відобразити цілеспрямовану взаємодію елементів у часовому просторі;

ситуативного, що дозволяє виокремити певну частину розглянутої системи або процесу з метою розгляду у конкретних умовах.

Перетворення традиційного порядку економічної роботи на підприємстві в систему економічного управління здійснюється шляхом формування та практичного втілення всіх функцій управлінського циклу, наведених раніше на рис. 2.1. При цьому різні функції управління відіграють неоднакову роль у формуванні загальної системи та процесу економічного управління підприємством. Функції організації, мотивації та обліку переважно грають роль таких, що утворюють систему. Так, завданням організації як функції ЕУП є формування елементного складу всієї системи ЕУП і функціонального характеру їх взаємодії. Функція мотивації формує мотиваційну залежність працівників від параметрів досягнення цілей в результаті їх діяльності. Облік, як функція ЕУП, формує функціональні взаємозв'язки параметрів економічної діяльності в їх документованому відображенні.

3.2. Організаційна структура системи економічного управління підприємством

Найважливішою функцією формування системи ЕУП є організація, завданнями якої в даному випадку є:

- визначення елементного складу системи ЕУП, в тому числі її суб'єкта і керованого об'єкта, у вигляді організаційної структури ЕУП;

- проекування та підтримка в актуальному стані організаційної структури системи ЕУП;

- регламентація супідрядності служб та посадових осіб системи ЕУП;

- визначення функціональних зв'язків елементів системи ЕУП;

- регламентація повноважень учасників економічного управління підприємством.

Організаційна структура системи ЕУП відображає склад її елементів і порядок їх співвідпорядкованості. Виділення елементів системи ЕУП формується як результат поділу управлінської праці, яке здійснюється між функціями і ієрархічними рівнями управління економічними процесами.

Перш за все, організаційна структура системи ЕУП повинна відображати чітко розуміння суб'єкта та об'єкта управління в економічній сфері відповідно до наведеної на рис. 3.3 схеми.

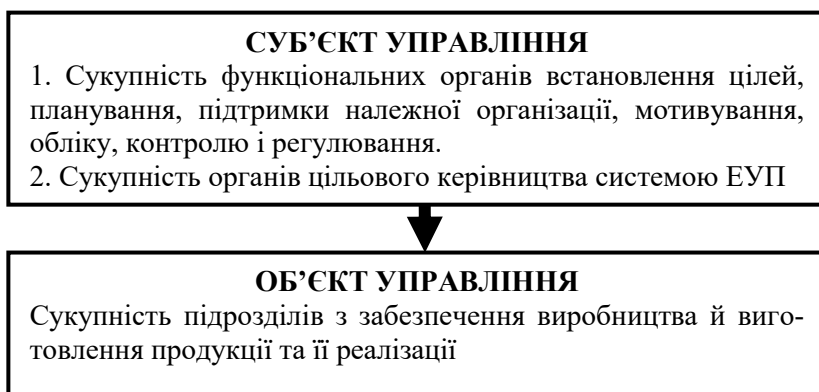


Рис. 3.3. Схема виділення суб'єкту і об'єкту в системі ЕУП

Централізація функції означає її здійснення в одній ланці. Функції й види робіт, обсяг яких менше можливостей типового для підприємства підрозділу, легко централізуються, наприклад, організація робіт з обліку кадрів підприємства, яка здійснюється централізованим відділом кадрів. Також стандартним рішенням щодо централізації функції бухгалтерського обліку є наявність єдиної бухгалтерії.

Однак, для функцій, трудомісткість виконання яких перевищує можливості типового підрозділу, або які зосереджувати в одному підрозділі неможливо чи недоцільно, неминуча їх децентралізація. Так, практично неможливо сконцентрувати в єдиному відділі виконання контрольної функції, оскільки вона закріплюється, як найменше, за всіма керівниками підрозділів підприємст-

ва. У системі економічного управління підприємством відтворюється одна з трьох форм організації підрозділів: централізована, централізовано-децентралізована, децентралізована.

При *централізованій формі організації* весь обсяг управлінських робіт за даною функцією концентрується в одному функціональному підрозділі, наприклад, планування – в єдиному плановому відділі.

При *централізовано-децентралізованій формі організації* весь обсяг робіт з певної функції виконують декілька підрозділів, які в межах даної функції є спеціалізованими на окремих видах діяльності, продуктах, замовниках, сегментах ринку тощо. Така форма організації відтворюється як горизонтальна і вертикальна.

При *горизонтальній централізовано-децентралізованій формі організації* весь обсяг робіт з даної функції розподіляється виключно між підрозділами у складі *апарату управління* підприємством, наприклад, як це продемонстровано схемою на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Схема горизонтальної централізовано-децентралізованої організації підрозділів з виконання функції планування

При *вертикальній централізовано-децентралізованій формі організації* весь обсяг робіт з даної функції розподіляється не тільки між підрозділами *апарату управління* підприємством, але й виробничими підрозділами, наприклад, як це продемонстровано схемою на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Вертикальна централізовано-децентралізована організація підрозділів з виконання функції обліку

При *децентралізованій* організації підрозділів переважний обсяг робіт з виконання певної функції зосереджений саме в виробничих підрозділах, наприклад, якщо:

виробниче планування повністю здійснюється планово-виробничими бюро цехів та виробництв;

планування матеріального забезпечення здійснюється виключно матеріальними складами;

мотивування всіх категорій персоналу здійснюється виключно керівництвом підрозділів, де працюють робітники та ін.

У цілому система ЕУП формується як централізовано-децентралізована із максимальним залученням до виконання функцій робітників низових підрозділів управлінських та виробничих підрозділів.

За видом ієрархії (із грецького – священна влада), яка визначає принцип структурної організації багаторівневих систем, тобто – упорядкування взаємодії між елементами вищого й нижчестоящого рівнів, організаційна структура система ЕУП відтворює той її вид, який застосовується на підприємстві. Найпоширенішою є **лінійно-функціональна організаційна** структура, яка закріплює **лінійне (пряме) підпорядкування** підрозділів вищим керівникам підприємства (за напрямками діяльності) за наявністю декількох функціональних підрозділів в апараті підприємства, що здійснюють **функціональне управління** стосовно низових управлінських та виробничих підрозділів. Відмінність цих двох видів підпорядкування полягає в наступному:

При **лінійному підпорядкуванні** керівний орган (або керівник) має право стосовно до підлеглого підрозділу:

- встановлювати завдання

- вимагати звіту про їх виконання

- здійснювати заохочувальні заходи, або покарання в залежності від міри виконання або невиконання отриманих завдань.

При **функціональному підпорядкуванні** керівний функціональний орган (або керівник) має право стосовно до підлеглого підрозділу:

- встановлювати завдання у вигляді вимог, правил, норм, стандартів тощо;

- вимагати звіту з додержання встановлених вимог, правил, норм, стандартів;

- в разі неналежного виконання або невиконання підлеглим підрозділом вимог звертатися до його лінійного керівного органу (або керівника) з пропозиціями щодо запровадження заходів покарання або стягнення для відшкодування збитків, до яких призвело невиконання встановлених вимог.

Таким чином дотримуються загального принципу **єдиначальності**, за яким підрозділу (або особі) нижчестоящого рівня

призначається тільки один підрозділ (або особа) вищого рівня, стосовно якого перший елемент перебуває в прямому (лінійному) підпорядкуванні. Другий елемент при цьому є прямим (лінійним) керівником з усіма правами, які випливають із цього положення, тоді як будь-який інший вищий елемент для розглянутого нами першого елемента може бути тільки функціональним органом (або керівником), яких, до речі, може бути декілька. Таким чином, підпорядкування кожного підлеглого підрозділу у системі ЕУП має такий характер, як це відображає схема на рис. 3.6.

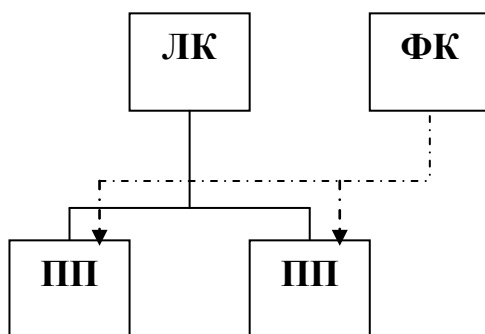


Рис. 3.6. Характер підпорядкування підлеглих підрозділів (ПП) лінійному (ЛК) і функціональним (ФК) керівним підрозділам в системі ЕУП

У середині служб системи ЕУП кожен працівник також має подвійне (за характером) підпорядкування:

лінійне – лише своєму безпосередньому керівникові;

функціональне – тим вищестоящим функціональним керівним органам і посадам, що встановлюють вимоги, правила, норми та стандарти виконання економічних робіт з даної функції ЕУП.

В цілому між працівниками системи економічного управління підприємством встановлюються, окрім підпорядкування, також відносини інформування та консультування, що відображають дані табл. 3.1 [2].

Таблиця 3.1

Відносини між працівниками в системі економічного управління підприємством

Відношення		Зміст організаційного відношення
1. Підпорядкування (посадової особи Б посадовій особі А :	Лінійне	1. А видає Б завдання на роботу у вигляді письмового чи усного розпорядження, вказівок, довготермінової або короткотермінової інструкції, планів та ін.; 2. Б звітує перед А про виконання завдання; 3. А в межах своїх прав впливає на стягнення або заохочення Б за результатами його роботи
	Функціональне	1. А видає стосовно Б вимоги, правила, норми, стандарти у вигляді письмового розпорядження, вказівок, довготермінової або короткотермінової інструкції, планів та ін.; 2. Б звітує перед А щодо дотримання встановлених вимог; 3. А звертається до лінійного керівника працівника Б стосовно стягнення або заохочення за результатами додержання ним встановлених вимог
2. Інформування		Передача і отримання інформації щодо властивостей завдання та його виконання
3. Консультування		Передача і отримання знань про можливі рішення й дії елементів системи

Найважливішою складовою функції організації, здійснюваної в рамках системи економічного управління підприємства, є *делегування повноважень* від вищих рівнів управління до нижчих. Делегування означає передачу задач і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Повноваження делегуються посаді, а не людині, що її займає. До числа основних принципів раціонального делегування повноважень у системі ЕУП відносяться:

єдиноначальність – підлеглий отримує завдання і відповідає за їх виконання перед одним начальником;

відповідність – склад завдань повинен відповідати характеру повноважень співробітника;

координація – склад повноважень повинен динамічно коригуватися у відповідності з новими завданнями співробітника;

достатність – масштаби відповідальності не повинні перевищувати індивідуальні можливості співробітника;

вмотивованість – розширення відповідальності має бути вмотивованим шляхом підвищення оплати праці, впливу та лідерства.

Ефективність делегування повноважень досягається лише за умов балансу трьох їх складових, які повинні формулюватися так, як наведено в табл. 3.2

Таблиця 3.2

Вимоги до балансування елементів повноважень працівників у системі ЕУП

Елемент повноважень	Визначення елемента повноважень у відповідності до вимоги їх балансування
Обов'язки	Властивість персоналу або окремого працівника здійснювати свої дії у відповідності до організаційної чи правової норми, регламентованої цільовою програмою, затвердженим планом, посадовою інструкцією, наказом або розпорядженням керівника
Право	Можливість персоналу або окремого працівника здійснювати діяльність в межах регламентованих нормативними актами властивостей
Відповідальність	Властивість кожного працівника перетерплювати обумовлені правовою нормою або іншим нормативним актом несприятливі наслідки невиконання або неналежного виконання своїх обов'язків у межах своїх регламентованих прав

При наявності безумовних переваг лінійно-функціональних структур системи ЕУП, які надають широкі можливості створю-

вати нові функціональні підрозділи в разі появи нових завдань, їм притаманні певні недоліки, серед яких найголовнішим є проблема координації та виникнення конфліктів між різними функціональними службами, функціональними й лінійними підрозділами, а також – між цілями функціональних служб і підприємства в цілому. Вузька спеціалізація функціональних підрозділів неминуче обумовлює звуження загальних цілей і завдань підприємства до функціональних. Недостатність повноважень у функціональних і лінійних керівників обумовлює переклад прийняття рішень на рівень вищого керівника, тим знижуючи оперативність і перевантажуючи вищий рівень керівництва поточними питаннями.

3.3. Організація контролінгу на підприємстві

На покращення координації та подолання конфліктів усередині підприємств направлена така організація системи ЕУП, яка максимально відтворює принципи організації *контролінгу*, як ефективної системи контролю виконання планових завдань всіма учасниками виробничого процесу та виконавцями з економічної роботи, при якій у складі апарату підприємства може створюватися спеціальний орган з контролінгу, який здійснює регулювання всіх учасників економічного управління на підприємстві.

Контролінг, як нове явище в теорії і практиці економічного управління, розвивається як функціонально відособлений напрямок економічної роботи на підприємстві, спрямований на забезпечення його ефективного функціонування в постійно змінюваному середовищі. У своєму функціональному арсеналі контролінг об'єднує постановку цілей, планування, контроль виконання і регулювання. У той же час, контролінг є складовою частиною загальної системи економічного управління підприємством.

За умови збалансованого розвитку всіх функцій ЕУП роль контролінгу звужується до функції контролю, яка при цьому здійснюється на якісно вищому рівні. Для цього контролінг забезпечує виконання наступних конкретних функцій:

- координація управлінської діяльності з досягнення цілей підприємства;
- інформаційна та консультаційна підтримка прийняття управлінських рішень;
- створення та забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством;
- забезпечення раціональності управлінського процесу.

Ефективність контролінгу забезпечується в тісному взаємозв'язку з функціями обліку, планування, аналізу та прийняття рішень.

Забезпечення ефективної системи контролінгу реалізуються через створення спеціальної служби, яка організовує збір, обробку, аналіз даних і забезпечує інформацію для менеджерів вищого рівня управління для прийняття оперативних заходів регулювання ходу процесів на підприємстві і розробки стратегічного курсу його розвитку. Ефективне здійснення контролінгу вимагає істотного перерозподілу відповідальності всередині підприємства з посиленням відповідальності його низових ланок. Вирішення цього завдання здійснюється шляхом додання окремим підрозділам, бажано, більшості з них, статусу *центру відповідальності*, під якими розуміють зону автономної відповідальності підрозділу підприємства або індивідуальної відповідальності менеджера за свої дії. Залежно від основного змісту діяльності підрозділів формуються центри доходів, витрат, прибутку, інвестицій та ін.

Плани підрозділів – центрів відповідальності в системі контролінгу стають об'єктами контролю в реальному масштабі часу, що ставить перед функцією планування завдання оперативного корегування планових завдань, перетворюючи таким чином традиційне планування в бюджетування, зміст та порядок здійснення якого розкрито в наступному розділі роботи.

Служб контролінгу на підприємстві вмонтовується в його організаційну структуру на основі тісного функціонування з економічними, інженерними, юридичною та іншими службами та керівництвом підприємства на основі наступних принципів:

- отримання інформації від економічних, інженерних, юридичної та інших служб;

- організація збору додаткових даних – така інформація збирається за методиками, розробленими службою контролінгу;
- незалежності служби контролінгу від інших служб, що забезпечується наданням їй високого статусу в ієрархії управління;
- врахування високого інтелектуального рівня працівників служби контролінгу, що забезпечується відбором за професійним рівнем і тестуванням на знання системи контролінгу, основ планування, аналізу, контролю, управління та інших дисциплін;
- розробки службою контролінгу системи рапортів, організації моніторингу економічних показників;
- надання службі контролінгу можливість швидко доводити інформацію до відома вищого керівництва підприємства;
- наявності відповідних кадрів.

Здійснюються різні схеми перетворення організаційної структури підприємства при створення служби контролінгу. На невеликих підприємствах, з досвіду європейських країн, служба контролінгу вписується в їх організаційну структуру таким чином, як це показано на рис. 3.7.

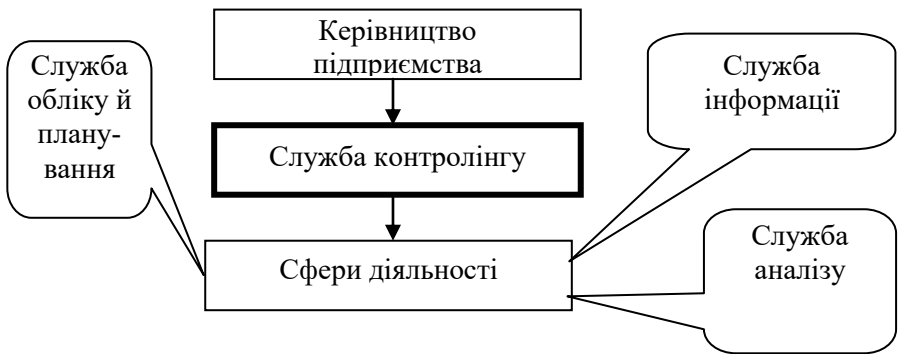


Рис. 3.7. Схема організації служби контролінгу на невеликому підприємстві

На великому підприємстві, наприклад, з наявністю дослідницьких центрів, служба контролінгу містить у своєму складі центральний відділ, який збирає дані з центрів контролінгу різних

сторін діяльності підприємства, і окреме управління контролінгу в центрі досліджень і розробок (рис. 3.8).

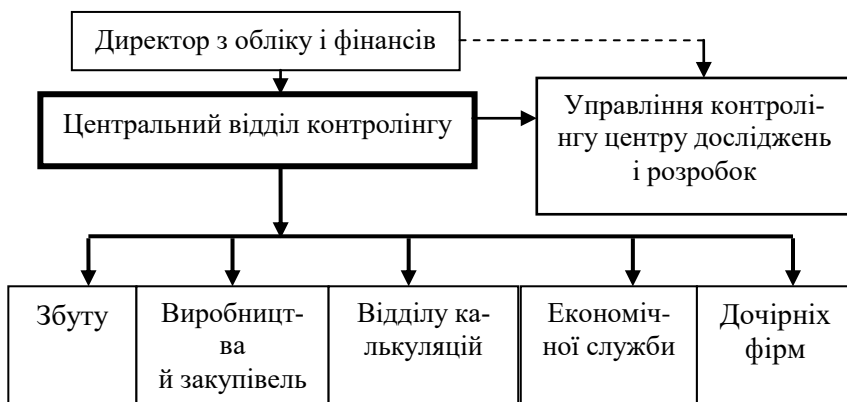


Рис. 3.8. Схема організації служби контролінгу на великому підприємстві

Для середніх підприємств рекомендується спрощена схема організації служби контролінгу у веденні комерційного директора, як це відображено на рис. 3.9.

У запропонованій схемі служба контролінгу підпорядкована комерційному директору, а бухгалтерія – відділу контролінгу, що логічно, оскільки процес збору необхідної інформації від інших відділів організований бухгалтерією і вона має повноваження вимагати подання звітів усіма підрозділами підприємства. Застосовується також варіант, коли відділи постачання, збуту, обліку подають передбачені звіти безпосередньо до служби контролінгу.

В умовах корпорацій або дуже великих підприємств центральна служба контролінгу збирає дані на основі звітів різних відділів головного підприємства. Ті з них, хто виділений на самостійний баланс, організовують роботу контролера (відповідальної особи) на тих же принципах, що і центральна служба контролінгу (рис. 3.10).

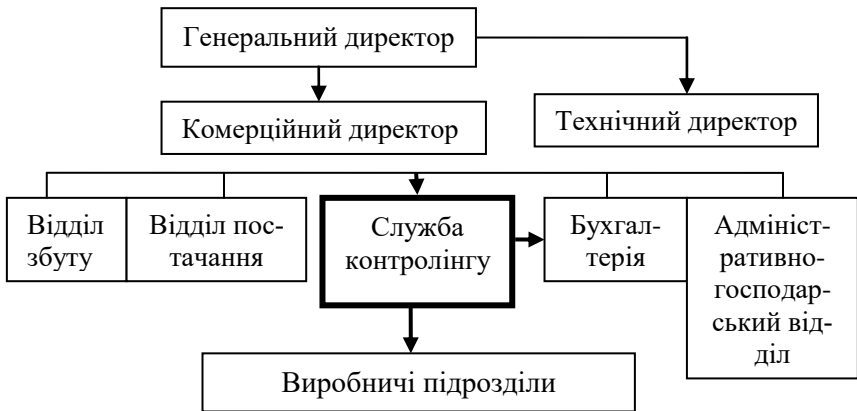


Рис. 3.9. Схема організації служби контролінгу на середньому за розміром підприємстві

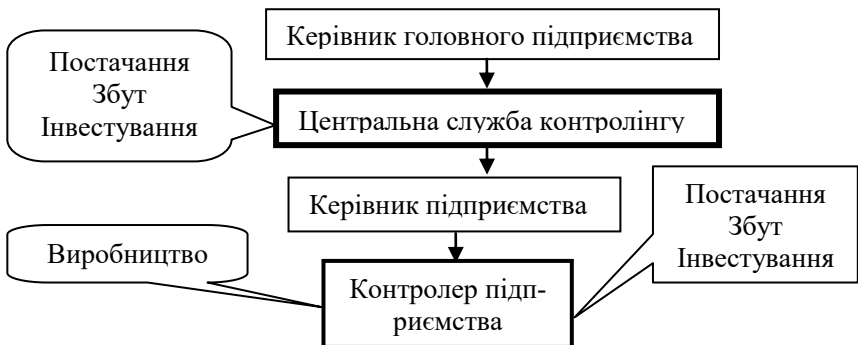


Рис. 3.10. Організація служби контролінгу в корпорації

Враховуючи важливість інформаційних ресурсів для системи управління, вважається доцільним інтегрування служби контролінгу з системою бухгалтерського обліку та звітності для того, щоб в єдиному потоці отримувати дані для фінансового обліку та контролю за діяльністю підприємства. Для цього розробляється система внутрішньої звітності з визначенням: центрів збору інфо-

рмації; показників, які необхідно зібрати; строків подання звіту; форми звітів та методики їх складання; мети, з якою збирається інформація; адресата інформації.

3.4. Організація обліку в системі управління підприємством

Організація обліку на підприємстві є одним з найважливіших чинників утворення системи економічного управління. При цьому слід мати на увазі, що облік, в найширшому розумінні, є елементом будь-якої раціональної діяльності людини, без якого людина не може діяти цілеспрямовано, тому облік на підприємстві не може бути об'єктом повного охоплення, регламентації, контролю. У підрозділах підприємства їх працівниками можуть здійснюватися всілякі способи обліку, які забезпечують можливість контролювати хід виконання та планувати нові завдання.

Завданням же організації економічного управління підприємством є централізація тієї сфери обліку, яка створює єдину основу для здійснення пов'язаних з ним функцій економічного управління. Як правило, на будь-якому підприємстві діє бухгалтерський облік, оскільки він регламентований законодавством, однак інші види обліку, що не регламентовані законодавчо, значно відстають від бухгалтерського в частині методології та централізації. Це ставить практично загальну для всіх підприємств задачу централізації також і інших видів обліку таким чином, що б він в цілому являв собою збалансовану систему бухгалтерського, фінансового та управлінського обліку.

У напрямку об'єднання різних видів обліку останнім часом модернізується і сам бухгалтерський облік. Так, структура нового *плану рахунків* визначена за інтегрованим принципом, відповідно до якого, рахунки управлінського обліку кореспондують з рахунками фінансового обліку в межі однієї системи рахунків. З розвитком і вдосконаленням системи менеджменту підприємства виникає потреба у виділенні двох автономних систем рахунків фінансового і управлінського обліку. Саме така організація системи

обліку реалізована в країнах європейської співдружності. Структура плану рахунків побудована за модульним принципом, тобто в методологічному аспекті план рахунків може розглядатися як сукупність модулів, які можуть інтегруватися і функціонувати окремо:

- балансовий;
- витрати-доходи-результати;
- позабалансовий.

Але при цьому орієнтуватися на потреби складання фінансової звітності (як це проілюстровано в табл. 3.3).

План рахунків бухгалтерського обліку повинен забезпечувати:

- отримання інформації як для внутрішніх, так і для зовнішніх користувачів, задоволення інформаційних потреб різних рівнів управління промисловим підприємством;
- складання форм фінансової звітності, а також можливість розрахунків макроекономічних показників діяльності підприємств;
- агрегацію інформації окремих рахунків і субрахунків з метою отримання узагальнюючих і консолідованих даних, можливості гнучкої трансформації рахунків і субрахунків без порушення загальної структури плану;
- ідентифікацію рахунків з показниками й статтями фінансової звітності підприємства і приміток (пояснень) до звітів, що забезпечує логічність побудови звітності і зручність при її складанні.

В умовах радикальної економічної реформи, коли господарська самостійність підприємств розширена, а увага адміністрації акцентована на економічних зв'язках з мікрособ'єктами (особами, зайнятими господарською діяльністю всередині підприємств) і мікроекономікою зростає роль і значення проміжної інформації, яка є об'єктом обліку. Загальну структуру облікової системи підприємства проілюструємо схемою на рис. 3.11.

Таблиця 3.3

Узгодженість нового плану рахунків зі структурою фінансових звітів підприємств

НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЛАН РАХУНКІВ			БАЛАНС	
Клас	Рахунок	Назва класу		
1	Балансовий (реальний)	<i>Необоротні активи</i>	А К Т И В	Розділ 1 активів
2	Балансовий (реальний)	<i>Запаси</i>		Розділ 2 активів
3	Балансовий (реальний)	<i>Засоби, розрахунки і інші активи</i>		Розділи 2 і 3 активів
4	Балансовий (реальний)	<i>Власний капітал і забезпечення зобов'язань</i>	П А С И В	Розділи 1 і 2 пасивів
5	Балансовий (реальний)	<i>Довгострокові зобов'язання</i>		Розділ 3 пасивів
6	Балансовий (реальний)	<i>Поточні зобов'язання</i>		Розділи 4 і 5 пасивів
7	Номінальний (операційний)	<i>Доходи і результати діяльності</i>	Звіт про фінансові результати	
8	Номінальний (операційний)	<i>Витрати по елементах</i>		
9	Номінальний (операційний)	<i>Витрати діяльності</i>		
0	Позабалансовий	<i>Позабалансові рахунки</i>	Примітки до фінансових звітів	



Рис. 3.11. Схема сучасної системи обліку на підприємстві

Облікова інформація складає 20-30% всієї управлінській інформації, у фінансовому ж обліку 40-50% займає облікова інформація, а на частку аналізу припадає лише 50-60% [3].

Фінансовий і **управлінський** облік являють собою взаємозалежні і взаємообумовлені компоненти єдиної облікової системи. Вважається [3], що ці два види обліку організаційно, методологічно і методично оформлені як самостійні функції в загальній системі обліку. Фінансовий і управлінський види обліку мають свої специфічні предмети і об'єкти дослідження і віддзеркалення, самостійні цілі і завдання, специфічні прийоми і засоби їх досяг-

нення, про що свідчать відмітні ознаки фінансового і управлінського обліку, наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Порівняльна характеристика управлінського і фінансового обліку на підприємстві

Ознака порівняння	<i>Фінансовий облік</i>	<i>Управлінський облік</i>
<i>Ступінь регламентації і обмеження</i>	Обов'язковість ведення. Загальноприйняті принципи (стандарти) і нормативні акти	За рішенням адміністрації. Ніяких обмежень
<i>Головні користувачі і мета обліку</i>	Зовнішні користувачі і менеджери. Складання регламентованої звітності	Менеджери різних рівнів управління. Забезпечення інформацією внутрішніх користувачів для планування і управління
<i>Об'єкт обліку, аналізу і звітності</i>	Господарська одиниця в цілому	Три види об'єктів: доходи, витрати, активи. Структурні підрозділи (центри і сегменти).
<i>Базова структура і відвертість даних обліку</i>	Базисна рівність: актив = зобов'язання + власний капітал. Більшість даних доступні користувачам	Немає базисної рівності. Комерційна таємниця
<i>Періодичність складання звітів і форми виразу інформації</i>	Регулярно, як правило, річний і кварталний інтервали. Грошовий вираз продукту обліку	Змінний інтервал, оперативна інформація. Грошовий і натуральний вираз продукту обліку
<i>Форма відповідальності</i>	Адміністративна відповідальність	Дисциплінарна відповідальність
<i>Точність і націленість інформації</i>	Незначні відхилення у відображенні даних. Оцінка того, що пройшло	Безліч приблизних оцінок. Прогнозування

Облікова система пов'язана із зовнішнім середовищем вхідною і вихідною інформацією, а з іншими системами ієрархії прямим і зворотним зв'язком. На рівні первинної виробничої одиниці – центру відповідальності входом системи є первинні дані про господарські процеси, а рівні підприємства, вхід системи – це узагальнені звітні дані про господарську діяльність виробничих одиниць підприємства. Вихід облікової системи є результативними даними про господарську діяльність.

Характер, розмір і форма представлення інформації визначається рівнем ланки в системі управління. Вихід системи обліку може бути проміжним (звітність I) і кінцевим (звітність II). Проміжний вихід має місце в тому випадку, якщо він є входом в іншу функціональну підсистему, і кінцевий, якщо інформація прямує за межі системи. Вихідна облікова інформація системи оцінюється з використанням критерію оцінки і в результаті здійснюється функція зворотного зв'язку (рис. 3.12).

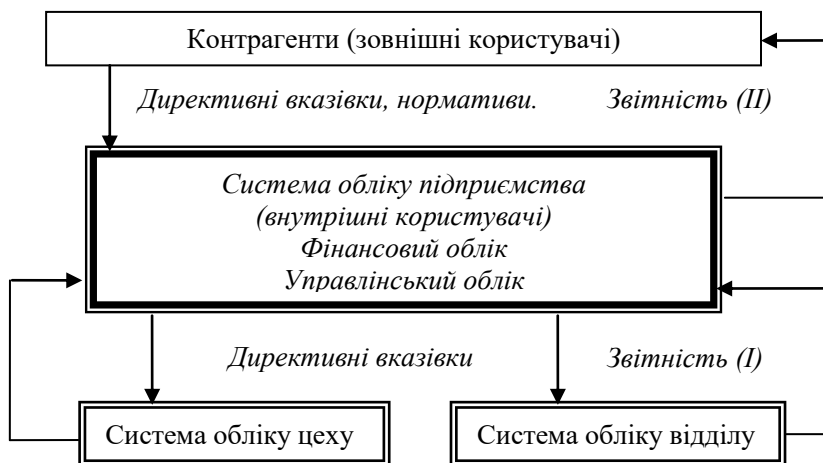


Рис. 3.12. Ієрархія облікової системи підприємства

Сучасна система отримання обліково-економічної інформації не може повністю задовольнити інформаційні потреби управління, що збільшуються. Повторення одних і тих же даних в різних

звітних документах, паралелізм при формуванні деяких інформаційних потоків, нераціональна організація документообігу не дозволяє забезпечувати органи управління необхідною, своєчасною і комплексною інформацією про стан і зміну господарських процесів, фактів, явищ. Існуючі недоліки при передачі, отриманні і зберіганні різної облікової інформації, необхідної органам управління, можна усунути шляхом створення **облікової інформаційної системи** (ОІС), схема якої відображена на рис. 3.13.



Рис. 3.13. Місце облікової інформаційної системи (ОІС) в системі економічного управління підприємством

Облікова інформаційна система служить сполучною ланкою між господарською діяльністю і людьми, що ухвалюють рішення в системі економічного управління підприємством. У системі ОІС здійснюється збір, реєстрація даних про господарську діяльність на підприємстві, їх обробка, зберігання, передача користувачам для аналізу і ухвалення рішень, як це схематично відображено на рис. 3.13.

3.5. Організація мотивування й регулювання в системі економічного управління підприємством

Організаційні основи формування системи економічного управління підприємством підкріплюються ефективним здійсненням функції *мотивування*, яка повинна втілювати найбільш вагомі компоненти матеріальних стимулів, як це схематично показано на рис. 3.14.

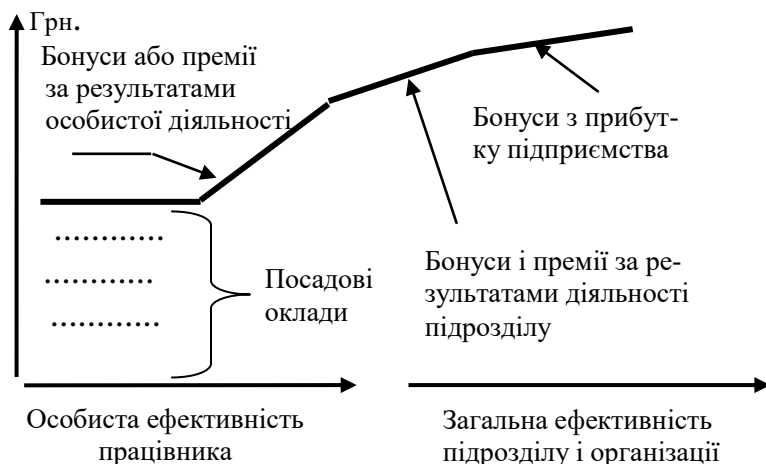


Рис. 3.14. Склад елементів еталонної системи матеріального стимулювання працівників з метою досягнення планових показників роботи підприємства

Вибір з приведених на рис. 3.14 елементів системи матеріального стимулювання працівників у системі ЕУП здійснюється з урахуванням того, наскільки той чи інший елемент впливає на можливість реально покращити роботу даної категорії персоналу, що пояснимо на прикладі конкретної ситуації.

Ситуація, пов'язана з вибором ефективної системи матеріального стимулювання працівників виробничо-торгівельного підприємства, яке має в своєму складі торговельні, виробничі та транспортний підрозділи.

З метою ефективного економічного управління підприємством доцільним є врахувати наступні рішення.

1. Оскільки більша частина працівників (окрім основних робітників виробничого цеху та водіїв) практично не можуть впливати на кількість виконуваних ними робіт, то їх основна заробітна плата не може формуватися на засадах відрядної форми оплати праці і для них застосовується оплата за посадовими окладами або за тарифними окладами на основі погодинної оплати, а саме:

а) для керівників всіх рівнів, спеціалістів і службовців – на основі посадових окладів;

б) для робітників – основних та допоміжних (окрім приведених у наступному пункті) – на основі тарифних окладів у відповідності до рівня їх кваліфікації;

в) для основних робітників виробничих підрозділів і водіїв – відрядна форма оплати праці, яка формується на основі норм виконання окремих видів робіт, погодинних нормативів оплати праці за кожну годину у відповідності до рівня їх кваліфікації.

2. У якості додаткової заробітної плати працівників підприємства передбачено систему їх преміювання:

а) за результатами діяльності підрозділів, в яких вони працюють;

б) за результатами особистої діяльності – в разі можливості встановлення її показників.

3. Передбачено заходи стосовно виплати бонусів з прибутку в разі досягнення позитивних результатів роботи підприємства в цілому, або за виконання особливо важливих завдань, що забез-

печують значне зростання товарообороту, прибутку, освоєння нової продукції та нових ринків тощо.

Представимо запропоновану систему преміювання та виплати бонусів всім категоріям персоналу підприємства в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Приклад системи матеріального стимулювання працівників на досягнення економічних результатів діяльності підприємства

Категорія персоналу	Премії з фонду оплати праці у % до основної заробітної плати за місяць за результатами		Бонуси з прибутку підприємства у % до місячного окладу, тарифної ставки за результатами роботи	
	Роботи підрозділу	Особистої праці	За звітний місяць	За звітний рік
1. Робітники за відрядною системою оплати праці	–	До 20% за перевиконання особистих завдань	До 10% при отриманні планового прибутку	До 100% у межах перевиконання річного прибутку
2. Робітники за погодинною системою праці та службовці	До 15% при перевиконанні завдань підрозділом	–	До 10% при отриманні планового прибутку	До 100% у межах перевиконання річного прибутку
3. Керівники підрозділів та фахівці	До 25% при перевиконанні завдань підрозділом	До 40% за виконання особливо важливих завдань	–	До 150% у межах перевиконання річного прибутку
4. Загальні керівники, диспетчер, начальники відділів	–	До 100% за виконання особливо важливих завдань	До 20% при отриманні планового прибутку	До 300% у межах перевиконання річного прибутку

Регулювання в системі економічного управління створюється як двоконтурний механізм прийняття регулятивних рішень:

- 1) безпосереднього втручання в хід контрольованого процесу з метою усунення виниклих перешкод;
- 2) запровадження зміни цільових та стратегічних орієнтирів, здійснюваної загальним керівництвом підприємства.

Двоконтурну схему регулювання в системі ЕУП представимо на рис. 3.15.



Рис. 3.15. Двоконтурна схема регулювання в системі економічного управління підприємством

Регулювання в межах зовнішнього контуру практично переходить у фазу включення функцій встановлення цілей та стратегічного планування, тоді як **регулювання** в межах внутрішнього контуру здійснюється суб'єктами на всіх низових рівнях управління. При цьому використовуються принципи **ситуаційного підходу**, який є продовження загального системного підходу з тою відмінністю, що до розгляду приймається конкретний набір обставин, що істотно впливають на діяльність у даному місті і часі.

Важливо мати на увазі, що в процесі управління не завжди складаються умови для ухвалення рішень, використовуючи всі необхідні функції [2]. Обставини потребують приймати рішення минаючи деякі функції управління. Приведемо в табл. 3.6 декілька варіантів умов ухвалення регулятивного рішення в системі ЕУП, а відповідні їм варіанти контуру взаємодіючих функцій з економічного управління покажемо схемою на рис. 3.16.

Таблиця 3.6

Характеристика варіантів контуру використання функцій в системі економічного управління підприємством

Умови прийняття регулятивного рішення	Варіант контуру прийняття регулятивного рішення
Завчасне управління	Повний контур – 1
Управління в реальному режимі часу	Мотиваційно-організаційний контур – 2
Екстремне управління з акцентом на зацікавленість	Мотиваційний контур (із самоорганізацією виконавчої системи) – 3
Екстремне управління з акцентом на відповідальність	Контур самоорганізації – 4

Як бачимо, при можливості ухвалювати управлінські рішення завчасно, тобто в стаціонарних умовах, суб'єкт ЕУП використовує всі необхідні функції: планування, організації, мотивування, контролю.

У непередбачуваних же ситуаціях коло використовуваних функцій скорочується, з нього можуть випадати і планування, і

організація, і мотивація, в той же час, іноді одна лише хороша мотивація сприяє досягненню потрібного результату керованого процесу.

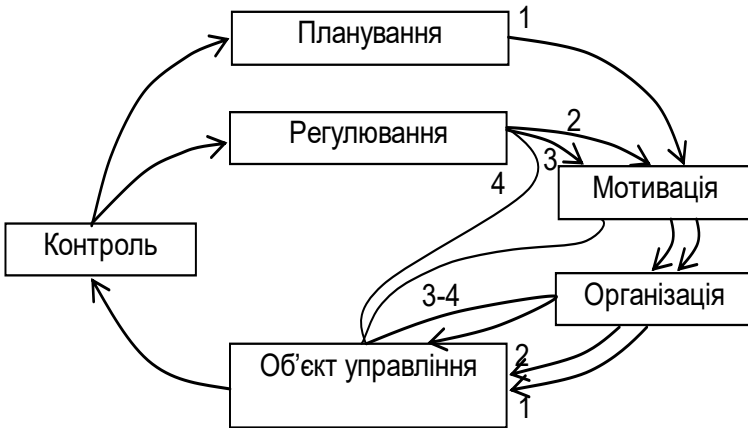


Рис. 3.16. Варіанти контуру взаємодії функцій менеджменту при здійсненні управління діяльністю підприємства

Коли ж керований об'єкт залишається один на один з поставленим завданням, то в основі прийнятих ним рішень, поряд з практичним досвідом виконавця, виявляється його *самоорганізація*. Причому, чим більша екстреність і невизначеність умов, в яких відбувається регулювання ходу керованого процесу, тим вище роль самоорганізації, що означає необхідність в системі економічного управління підприємством більше відповідальності передавати низовим ланкам управління і безпосередньо виробничим підрозділам.

З позицій ситуаційного підходу для прийняття регуляторних рішень безпосередніми працівниками низових управлінських або виробничих підрозділів повинні бути створені такі умови.

- Управлінський персонал повинен вміти аналізувати ситуацію в залежності від факторів, які в той чи інший момент вплива-

ють на ситуацію (які з них головні, а які другорядні, що може статися при зміні одного або декількох з них).

- Необхідний вибір відповідного варіанта дій, який найбільшою мірою буде відповідати ситуації, що склалася.

- При необхідності в системі регулювання повинні бути передбачені можливості для внесення змін в хід контрольованих процесів з метою пристосування до виникаючих проблем.

- Регулювання повинно привести до відповідних змін, що дозволяє пристосуватися до ситуації, що склалася.

До основних ситуаційних теорій, що описують ситуації з прийняттям регуляторних рішень відносяться теорії адаптації та теорія прийняття рішень (ТПР).

Висновки *теорії адаптації*, що визначає методи пристосування систем до мінливих умов функціонування, враховуються в системі економічного управління шляхом встановлення допустимих меж зміни фактичних значень економічних показників. Рекомендації ж *теорії прийняття рішень* мають те найважливіше значення, що суб'єкт регулювання повинен бути заздалегідь забезпечений рекомендаціями щодо застосовуваних методів прийняття рішень в тій чи іншій ситуації.

Терміни й поняття

Процес – система, що представлена в її динамічному розвитку на шкоду відображення деяких просторово-функціональних зв'язків її елементів (вважається, що процес «інваріантний» простору).

Система – відображення явища через сукупність його елементів та їх просторово-функціональної взаємодії на шкоду відображенню їх взаємодії у часі (вважається, що система «інваріантна» часу).

Система економічного управління підприємством – сукупність підрозділів і посадових осіб підприємства, та також методів взаємодії між ними для постановки й отримання певних економічних результатів, міра досягнення яких визначається за допомогою зворотного зв'язку.

Системний підхід до економічного управління підприємством (ЕУП) означає визначення всіх його елементів і порядку їх взаємодії для досягнення поставлених цілей.

Процесний підхід до економічного управління підприємством полягає у відображенні цілеспрямованої взаємодії елементів у часовому просторі.

Ситуативний підхід до економічного управління підприємством полягає у виокремленні певної його частини у вигляді хоч системи, хоч процесу з метою розгляду у конкретних умовах.

Централізована форма організації означає концентрацію всього обсягу управлінських робіт за даною функцією в одному функціональному підрозділі, наприклад, планування – в єдиному плановому відділі.

Централізовано-децентралізована форма організації означає розподіл усього обсягу робіт з певної функції серед декількох підрозділів, які в межах даної функції є спеціалізованими на окремих видах діяльності, продуктах, замовниках, сегментах ринку тощо. Така форма організації відтворюється як горизонтальна і вертикальна.

Горизонтальна централізовано-децентралізована форма організації означає розподіл усього обсяг робіт з даної функції між підрозділами апарату управління підприємством, наприклад, коли планування здійснюють бюро планування технічної підготовки виробництва, планово-економічний відділ, планово-виробничий відділ та ін.

Вертикальна централізовано-децентралізована форма організації означає розподіл усього обсягу робіт з даної функції не тільки між підрозділами апарату управління підприємством, але й виробничими підрозділами, наприклад, при наявності головної бухгалтерії та бухгалтерій цехів.

Децентралізована форма організація означає зосередження виконання переважного обсягу робіт з певної функції саме у виробничих підрозділах, наприклад, якщо мотивування всіх категорій персоналу здійснюється виключно керівництвом підрозділів.

Лінійне підпорядкування підлеглому підрозділу (або особи) означає, що стосовно нього керівний орган (або особа) має право:

встановлювати завдання;

отримувати звіту про їх виконання;

здійснювати заохочувальні заходи, або покарання в залежності від міри виконання або невиконання отриманих завдань.

Функціональне підпорядкування підлеглого підрозділу (або особи) означає, що стосовно нього керівний орган (або особа) має право:

встановлювати завдання у вигляді вимог, правил, норм тощо;
вимагати звіту з додержання встановлених завдань;

в разі неналежного виконання або невиконання підлеглим підрозділом вимог звертатися до його лінійного керівного органу (або керівника) з пропозиціями щодо запровадження заходів покарання або стягнення для відшкодування збитків, до яких призвело невиконання встановлених вимог.

Принцип **єдиначальності** означає, що будь-який підрозділ (або особа) нижчестоящого рівня має тільки один підрозділ (або особу) вищого рівня, стосовно якого перший перебуває в прямому (лінійному) підпорядкуванні.

Делегування повноважень в системі ЕУП означає передачу повноважень особі (підрозділу), які беруть на себе відповідальність за виконання певних задач.

Регулювання в економічному управлінні підприємстві – система заходів, що приймає суб'єкт управління стосовно керованого об'єкта з метою усунення перешкод на шляху досягнення поставлених цілей, включаючи, при необхідності, і коректування самих цілей.

Контролінг в економічному управлінні підприємством – багатофункціональний комплекс, спрямований на досягнення цілей діяльності підприємства в мінливому середовищі, який об'єднує постановку цілей, планування, контроль їх виконання й регулювання.

Центр відповідальності – зона автономної відповідальності підрозділу підприємства або індивідуальної відповідальності менеджера за свої дії в процесі виконання поставлених завдань.

Облікова інформаційна система (ОІС) – сполучна ланка між господарською діяльністю і людьми, що ухвалюють рішення в системі економічного управління підприємством.

Самоорганізація (взагалі) – властивість системи до самовпорядкування взаємодії своїх елементів без явного або зовнішнього впливу.

Самоорганізація в економічному управлінні підприємством – властивість виконавця – підрозділу або особи – приймати самостійні рішення стосовно вирішення поставлених завдань без функціонального впливу з боку суб'єкта управління.

Адаптація в економічному управлінні підприємством – пристосування діяльності підприємства до умов змінюваного середовища шляхом завчасного встановлення допустимих меж зміни фактичних значень економічних показників, або шляхом їх корегування в поточному режимі.

Система прийняття рішень – система завчасного забезпечення суб'єкта регулювання рекомендаціями щодо застосовування методів прийняття рішень в тій чи іншій ситуації, можливість виникнення якої заздалегідь передбачена.

Питання й завдання для самоперевірки знань

1. Поясніть, чим принципово відрізняється економічне управління від традиційного ведення економічної роботи на підприємстві.

2. Назвіть відмітні риси представлення економічного управління підприємством як системи і як процесу.

3. Які три методологічні підходи застосовуються при вирішенні питань економічного управління підприємством і чим це викликано?

4. Які основні завдання зі створення системи економічного управління підприємством покладено на функцію організації?

5. З якою метою в системі економічного управління здійснюються різноманітні форми централізації та децентралізації виконання функцій?

6. Який основний принцип управління обмежує права вищих керівних органів (осіб) щодо підлеглих?

7. Чим принципово відрізняється функціональне підпорядкування підлеглому керівникові від лінійного (прямого)?

8. Ланкою між якими елементами всередині системи економічного управління підприємством відіграє функція регулювання?

9. Які основні об'єкти регулювання характерні для економічного управління підприємством в умовах мінливого й непередбачуваного середовища?

10. Охарактеризуйте роль контролінгу в системі економічного управління підприємством.

11. Яким чином підвищується заохочення працівників центрів відповідальності в економічному управлінні підприємством на відміну від відповідальності звичайних цехів та інших підрозділів?

12. Охарактеризуйте основні складові загальної облікової системи підприємства?

13. Поясніть, чим бухгалтерський облік відповідає потребам економічного управління підприємством, а чим ні?

14. Охарактеризуйте відмінність явищ самоорганізації і адаптації стосовно діяльності підприємства в змінюваному середовищі?

15. Що становить предмет сучасної теорії прийняття рішень?

Перелік джерел до теми 3

1. Словарь иностранных слов / Под ред. А. Г. Спиркина, И. А. Акчурина, Р. С. Карпинской; 7-е изд., перераб. — М.: Русский язык, 1980. — 624 с.

2. Колосов А. М. Організаційна поведінка підприємства в умовах мінливого середовища (150 питань теорії і практики організації) : [монографія] / Андрій Миколайович Колосов. — Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. — 344 с.

3. Коваленко О. В. Методологічні аспекти організації обліку на промислових підприємствах України : Монографія / О. В. Коваленко. — Запоріжжя : ЗДІА, 2008. — 190 с.

Додаткова література

Економічне управління підприємством : навч. посіб / [Н. М. Євдокимова, Л. П. Батенко, В. А. Верба та ін.] ; за заг. ред. Н. М. Євдокимової. — К.; КНЕУ, 2011. — 327 с.

Мильнер Б. З. Теория организации : [учебн.] / Б.З. Мильнер. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 480 с.

Тема 4. ЕКОНОМІЧНИЙ ПОРЯДОК ПІДПРИЄМСТВА ТА ІНСТРУМЕНТИ ЙОГО НАВЕДЕННЯ

4.1. Економічний порядок підприємства та загальнодержавні інструменти його наведення

Економічне управління підприємством є дуже складною системою, що оперує з соціально-економічними процесами, до яких залучені певні колективи, окремі працівники з власними соціально-економічними інтересами, які не завжди співпадають з цілями діяльності підприємства як цілого. На жаль, у жодній соціально-економічній системі пряме управління, на кшталт управління технічним приладом, нездійснене. Постановка цілей діяльності підприємства, навіть якщо вона позитивно сприймається колективом працівників, спланована діяльність підрозділів і кожного окремого виконавця не гарантують досягнення встановленої мети, оскільки існує безліч чинників як усередині підприємства, так і зовні, що перешкоджають запланованому ходу процесів, зводячи практично нанівець цілеспрямовані дії людей.

Саме так і відбувається на практиці, адже тільки в ідеальному варіанті уявляється, що варто лише довести до учасників економічного управління підприємством певне управлінське рішення, і воно буде виконане згідно з волею суб'єкта управління. Саме розуміння цієї об'єктивної обставини сприяло розвитку уявлень щодо необхідності в певних інструментах підтримки *економічного порядку* на підприємстві, теоретичні засади яких були розроблені ще в 30-40-ті роки ХХ ст. Вальтером Ойкеном і Францем Бемом. Під господарським (в розумінні економічним) порядком вони розуміли наявність певних пропорцій найважливіших параметрів (показників), які встановлюють рамкові умови господарювання.

Сучасне уявлення про сутність економічного порядку створюється через загальне визначення: «Порядок – це спосіб і меха-

нізм поєднання елементів і підсистем у цілісну систему й чітка послідовність дій у процесі руху до мети» [1].

Оскільки підприємство функціонує в певному ринковому середовищі, суспільстві та державі, то економічний порядок на підприємстві залежить від двох груп чинників, які впливають на упорядкованість взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем і усередині його. Звідси досягнення певного економічного порядку на підприємстві потребує відповідних інструментів його підтримки.

Під *інструментом наведення (підтримки) економічного порядку* слід розуміти будь-який захід, метод або засіб, що діють поза впливом підприємства, або використовуються власне підприємством з метою формування умов для ефективної економічної роботи. Відповідно доцільно згрупувати інструменти наведення економічного порядку на підприємстві на такі, що діють:

1) на макроекономічному рівні у сфері взаємодії підприємства з середовищем свого функціонування;

2) усередині підприємства з метою збалансування діяльності учасників економічної роботи для досягнення поставлених цілей.

Очевидно, що вказані обидві групи інструментів не діють незалежно одне від одного. Макроекономічні інструменти не тільки впорядковують взаємодію підприємства з зовнішнім середовищем, але й створюють умови і напрямки застосування внутрішніх інструментів. З іншого боку, внутрішні інструменти наведення економічного порядку, здійснювані всередині підприємства, створюють відповідні умови для впорядкування взаємодії підприємства в цілому з оточуючим середовищем.

На макроекономічному рівні діяльність підприємства регулюють загальнодержавні законодавчі акти, що розповсюджують свій вплив на всі сфери життя країни, такі як Конституція України, Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, у тому числі й такі законодавчі й інші регулятивні акти, що виключно спрямовані на діяльність підприємств.

Конституція України створює діяльності підприємств законодавчі основи взаємодії з усіма державними і недержавними органами та установами в сфері оподаткування, банківського обслу-

говування, кредитного права, фінансового контролю, судового супроводження господарських конфліктів.

Відносини власності, майнові та договірні відносини, правила підприємницької діяльності, різновиди комерційних і некомерційних організацій, їх організаційно-правові форми, об'єкти цивільних прав (рухоме майно, нерухомість, інтелектуальна власність, гроші й цінні папери, нематеріальні блага) регулюються Цивільним, Господарським і податковим Кодексами.

Багатьма іншими законодавчими актами регулюються безпосередні правила економічної роботи всередині підприємств. Так, правові принципи ведення бухгалтерського обліку і фінансової звітності регламентуються Законом України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні», зокрема, згідно зі статтею 3 якого метою ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності є ведення й надання користувачам повної, правдивої і неупередженої інформації про фінансовий стан, результати діяльності і рух грошових коштів підприємства.

Порядок визначення фінансового результату на підприємствах України і відображення його в звітності регламентується такими Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку як П(С)БО 2 «Баланс», П(С)БО 3 «Звіт про фінансові результати», П(С)БО 15 «Доход», П(С)БО 16 «Витрати», П(С)БО 17 «Податок на прибуток», які трансформують систему вирахування фінансового результату відповідно до Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку [2]. Порядок нарахування й визначення податку на додану вартість і податку на прибуток регулюються Законами України «Про податок на додану вартість» та «Про оподаткування прибутку підприємств».

Загальну характеристику нормативно-правових актів, що є інструментами наведення економічного порядку підприємств наведено в табл. 4.1.

Наведені в табл. 4.1 інструменти врегульовують порядок визначення й вирахування найважливіших економічних показників, що створюють каркас всієї системи параметрів економічного управління підприємством. Так, за змістом діючих законодавчих положень *доходи* – це збільшення економічних вигод у виді над-

ходження активів або зменшення зобов'язань, що приводять до росту власного капіталу (крім росту капіталу за рахунок внесків власників).

Таблиця 4.1

Характеристику нормативно-правових актів, що є інструментами упорядкування діяльності підприємства у зовнішньому середовищі

Нормативний документ	Зміст документу як інструменту упорядкування діяльності підприємств
Конституція України	Основа правової бази України, на якій базується діяльність всіх підприємств незалежно від форм власності
Господарський кодекс України	Визначає поняття, види господарських товариств, види і організаційні форми підприємств, правила їх створення, реєстрації, діяльності, а також права, обов'язки їх учасників і засновників
Закон України «Про аудиторську діяльність»	Визначає правові засади здійснення аудиторської діяльності і спрямований на створення системи незалежного фінансового контролю для захисту інтересів власника
Закон України «Про систему оподаткування»	Визначає принципи побудови системи оподаткування в Україні, збори і податки до бюджетів і до державних цільових фондів, а також права, обов'язки платників
Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств»	Регламентує порядок визначення та оподаткування прибутку торговельного підприємства.
Закон України «Про податок на додану вартість»	Визначає платників податку на додану вартість, об'єкти, базу та ставки оподаткування, порядок обліку, звітування та внесення податку на додану вартість до бюджету

Продовження табл. 4.1

Порядок визначення розміру збитків від розкрадання, нестач, знищення (псування) матеріальних цінностей (Постанова КМ України № 116 22.01.96 р.)	Встановлює механізм визначення розміру збитків від розкрадання, нестачі, знищення (псування) матеріальних цінностей, крім дорогоцінного каміння та валютних цінностей
Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку (наказ Міністерства Фінансів України № 88 від 24.05.95 р.)	Встановлює порядок створення, прийняття і відображення у бухгалтерському обліку, а також зберігання первинних документів, облікових реєстрів, бухгалтерської звітності підприємствами незалежно від форм власності
Положення про бухгалтерський облік фінансових результатів від здійснення операцій, що підлягають патентуванню (Наказ Мінфіну України № 169 від 15.08.96 р.)	Встановлює порядок ведення бухгалтерського обліку фінансових результатів, отриманих суб'єктом підприємницької діяльності від здійснення операцій, що підлягають патентуванню
План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій (Наказ Мінфіну України від 30.11.99 р. № 291)	Є переліком рахунків і схем реєстрації та групування на них фактів фінансово-господарської діяльності у бухгалтерському обліку
П(С)БО 2 «Баланс», затверджено наказом Мінфіну від 31.03.99р. №87, зі змінами, внесеними пізніше	Визначає зміст і форму Балансу та загальні вимоги до розкриття його статей

Продовження табл. 4.1

П(С)БО 3 «Звіт про фінансові результати», затверджено наказом Мініфіну від 31.03.99 р. № 87, зі змінами, внесеними пізніше	Визначає зміст і форму Звіту про фінансові результати, а також загальні вимоги до розкриття його статей
П(С)БО 15 «Дохід», затверджено наказом Мініфіну від 29.11.99 р. № 290, зі змінами, внесеними пізніше	Визначає методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про доходи підприємства та її розкриття у фінансовій звітності
П(С)БО 16 «Витрати», затверджено наказом Мініфіну від 31.12.99 р. № 318, зі змінами, внесеними пізніше	Визначає методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про витрати підприємства та її розкриття у фінансовій звітності

Відповідно **витратами** вважаються зменшення економічних вигод у виді вибуття активів або збільшення зобов'язань, що приводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власниками). **Прибутком** вважається сума, на яку доходи перевищують зв'язані з ними витрати, а **збитком** – перевищення суми витрат над сумою доходу, для одержання якого були здійснені ці витрати.

У відповідності зі ст. 142 Господарського Кодексу України, прибуток (дохід) суб'єкта господарювання є показником фінансових результатів його господарської діяльності, визначається шляхом зменшення суми валового доходу суб'єкта господарювання за визначений період на суму валових витрат і суму амортизаційних відрахувань. Згідно статті 3 Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств» **об'єктом оподаткування** є прибуток, що визначається шляхом зменшення суми скоректованого валового доходу звітного періоду, визначеного відповідно до пункту 4.3 Закону на суму валових витрат платника

податків, визначених статтею 5 Закону, та суму амортизаційних відрахувань, нарахованих відповідно до статей 8 і 9 Закону.

Відповідно до П (С)БО 2 «Баланс», у Балансі відображаються активи, зобов'язання і власний капітал підприємства. Також у Балансі в статті «Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)» відображається або сума прибутку або сума непокритого збитку.

4.2. Економічні показники, норми і нормативи та інструменти їх підтримки

Основний зміст застосування інструментів підтримки економічного порядку на підприємстві полягає у встановленні взаємозв'язку й порівнянні на єдиній оцінній шкалі різних показників, що відображають проміжні й кінцеві результати спільної діяльності різних учасників по досягненню загальних цілей. Методологія *інструментів підтримки економічного порядку* ґрунтується на сполученні *дедуктивного* й *індуктивного* методів, які означають два напрямки встановлення взаємозв'язку планованих показників: від загального до частки й від часткового до загального, а також на застосуванні *методів* і *техніки планування*, до яких належать:

аналітичний опис взаємозв'язку показників;

здійснення над ними математичних і логічних операцій;

відображення зв'язку показників за допомогою графіків або мереж;

застосування математичних методів, зокрема, апарата теорії ймовірностей, комбінаторики, теорії ігор і ін.

Під *економічним показником* вважається виражена числом характеристика економічних стосунків, об'єкту або явища в економічній роботі на підприємстві. Тобто, під економічним показником розуміються дві якості:

1) назва економічного показника, наприклад, прибуток;

2) кількісна величина у певному вимірі, наприклад, у грн..

Завданням підтримки економічного порядку на підприємстві є застосування заходів для збереження систематизованої певним

чином сукупності економічних показників, встановлених в процесі планування. Економічні показники, що встановлюються на певний майбутній період, є *плановими*, очевидно, *фактичні* значення показників можуть значно відрізнятись від планових.

Характер підтримки системи економічних показників враховує методи їх встановлення, найбільш вживані з яких наведемо в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Загальна класифікація методів встановлення економічних показників

Класифікаційна ознака	Найменування методу
1. Вихідна позиція для розробки показника	ресурсний (від можливостей); цільовий (за потребою)
2. Принципи визначення показника	екстраполяційний (від досягнутого рівня); інтерполяційний (від майбутнього кінцевого результату)
3. Спосіб розрахунку показника	статистичний; факторний; нормативний; економіко-математичний
4. Варіантність розроблення показника	одноваріантний; багатоваріантний
5. Форма подання планових показників	текстова; таблична; графічна; логіко-структурна; мережева

Уявлення про економічний порядок на підприємстві складається у вигляді системи аналітично пов'язаних між собою планових показників. У процесі діяльності фактичні показники можуть відхилятися від планових, відповідно, зміна одного з показників може призвести до змінювання іншого аналітично пов'язаного з ним показника. У той же час, структура визначення показника

може включати й незмінні складові. Такі незмінні протягом певного періоду показники, з математичної точки зору, вважають за **параметри** змінюваної величини.

Наприклад, плановий показник реалізації продукції $P_{пл}$ визначається сумою добутків планової кількості продажу товарів певного виду $K_{і.пл}$ на їхню планову вартість $Ц_{і.пл}$:

$$P_{пл} = \sum(K_{і.пл} \times Ц_{і.пл}). \quad (4.1)$$

Якщо фактично кількість проданої продукції не відповідала плановій, але ціни на товари залишалися незмінними протягом певного часу, то саме ціни можна вважати за параметри змінної величини фактичної реалізації продукції $P_{ф}$, тобто:

$$P_{ф} = \sum(K_{і.ф} \times Ц_{і.пл}). \quad (4.2)$$

Якщо протягом планового періоду змінювалися всі складові показника, то уявлення щодо того, чи зберігається запланований економічний порядок на підприємстві, або наскільки він змінюється доводиться встановлювати на основі аналізу всіх комбінації варіантів рівності або нерівності планових та фактичних величин показників, яких, при наявності лише двох складових, є чотири. У прикладі з показником реалізації це призводить до варіантів:

1) фактична реалізація при відповідності складових формули (4.1) плановим – повна відповідність фактичних результатів плановим:

$$P_{ф} = \sum(K_{і.пл} \times Ц_{і.пл}) = P_{пл};$$

2) фактична реалізація при плановій ціні товарів, але змінній кількості їх продажу:

$$P_{ф} = \sum(K_{і.ф} \times Ц_{і.пл}) < \text{або } > \text{або дорівнює } P_{пл};$$

3) фактична реалізація при плановій кількості товарів, але змінній їх вартості:

$$Pф = \sum(Ki.пл \times Цi.ф) < \text{або} > \text{або дорівнює } Pпл;$$

4) фактична реалізація при невідповідності плановим значення як кількості продажу товарів, так і їх вартості:

$$Pф = \sum(Ki.ф \times Цi.ф) < \text{або} > \text{або дорівнює } Pпл.$$

Очевидно, що до системи показників, що відображають економічний порядок на підприємстві, входять декілька **об'ємних показників**, що відображають найбільш загальні результати його діяльності. Наприклад, для торговельного підприємства, це:

реалізація з податком на додану вартість (ПДВ) – **товарообіг**;

реалізація без ПДВ – **дохід від торговельної діяльності**;

дохід за винятком витрат торговельної діяльності – **чистий дохід торговельної діяльності**;

чистий дохід за винятком інших операційних витрат – **чистий прибуток** від комерційної діяльності;

чистий прибуток за винятком (чи із доданням) інших прибутків (або збитків) – кінцевий **фінансовий результат** (до оподаткування);

додана вартість (як база для обчислення податку на додану вартість – ПДВ).

Для виробничих підприємств:

реалізація за винятком ПДВ – **чистий дохід**;

реалізація за винятком собівартості продукції – **прибуток**;

прибуток за винятком адміністративних, збутових та інших операційних витрат – **чистий прибуток**;

чистий прибуток за винятком (чи із доданням) інших прибутків (або збитків) – **фінансовий результат** (до оподаткування);

об'єм **товарної** і **валової** продукції;

додана вартість (як база для обчислення податку на додану вартість – ПДВ).

Додана вартість представляє собою різницю між чистим доходом (без ПДВ) і вартістю всіх **матеріальних і притриманих до них витрат**, тобто за своїм змістом включає лише заробітну плату і прибуток.

Товарна продукція T розраховується на основі реалізації з урахуванням змінюваності залишків готової продукції на складі і на шляху до споживача (покупця):

$$T = P + (Зс.к - Зс.п) + (Зш.к - Зш.п), \quad (4.3)$$

де $Зс.к$, $Зс.п$ – величина залишків готової продукції на складі на кінець і початок календарного періоду, відповідно;

$Зш.к$, $Зш.п$ – величина залишків готової продукції на шляху до покупця на кінець і початок календарного періоду, відповідно.

Валова продукція V розраховується на основі товарної з урахуванням змінюваності вартості залишків незавершеної продукції у цехах підприємства:

$$V = T + Нз.к - Нз.п, \quad (4.4)$$

де $Нз.к$ і $Нз.п$ відображають величину незавершеної продукції на кінець і початок календарного періоду відповідно.

Найважливішим показником **ефективності** роботи підприємства є прибуток, у якому відображаються результати всієї торговельної діяльності підприємства. **Прибуток** підприємства розраховується як різниця між усіма його доходами й видатками. Розрізняють:

прибуток від реалізації продукції або товарів (операційний прибуток) – *Поп*;

чистий, або балансовий прибуток – *Пб*.

Операційний прибуток торговельного підприємства – це різниця між торговельними надбавками (націнками) і витратами обігу.

Балансовий прибуток розраховується з урахуванням так званих інших планованих і незапланованих доходів і видатків. До планованих видатків ($V_{пл}$) відносять податки, що сплачуються в державний і місцевий бюджети. Незаплановані видатки ($V_{нп}$) – штрафи, пені й неустойки, сплачені за порушення договірних зобов'язань, збитки від списання безнадійних боргів і інші втрати, які зменшують операційний прибуток. До непланових доходів

(Днп) відносять штрафи, пені й неустойки, отримані від різних організацій, надлишки товарно-матеріальних цінностей, виявлені при інвентаризації, списання кредиторської заборгованості за закінченням строків позовної давності й ін.

Таким чином, між об'ємними показниками та прибутком підприємства є така взаємозалежність:

$$\text{Пб} = \text{Р} - \text{З} + \text{Д нп} - \text{Впл} - \text{Внп}, \quad (4.5)$$

де Р – реалізація, тобто виторг від продажу товарів;

З – затрати на виробництво.

Наведений перелік найважливіших взаємно пов'язаних показників показує, що багато з них складаються з декількох змінних інгредієнтів (складових). Так, якщо плановий показник складається з трьох інгредієнтів, то число варіантів можливих фактичних значень складе 6, в загальному випадку $n!$ (n факторіал), де n – кількість змінних складових планового показника. Очевидно, що підтримувати економічний порядок підприємства у разі великого числа змінних інгредієнтів планового показника стає дуже важко. Тому вирішальним фактором спрощення цього завдання є максимальне використання **норм і нормативів**, як до постійних протягом деякого періоду часу величин. Встановлені на певний період часу норми і нормативи також є плановими.

Під **плановою нормою** розуміється максимально припустима величина абсолютного видатку того або іншого виду ресурсу у розрахунку на одиницю продукції або роботи для даного планового періоду. **Нормами** найчастіше регулюється плановий видаток сировини, матеріалів, енергетичних ресурсів, витрат часу на виготовлення та ін. Норми видатку розробляються на основі конструкторської й технологічної, документації, техніко-економічних розрахунків, приладових вимірів та ін. Науково обґрунтовані видаткові норми сприяють більш раціональному використанню у виробництві матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, зниженню собівартості одиниці продукції.

Під **плановим нормативом** розуміються розрахункові величини співвідношення витрат різних видів ресурсів. **Нормативи**

більше зручні при плануванні чисельності працюючих, а також витрат часу або матеріальних ресурсів, що виражаються середньою величиною, тобто допускають відхилення в обидва боки: як на зменшення, так і на збільшення. Поняття норми й нормативу є почасти умовними й нерідко підсумовуванням окремих норм виходить деякий загальний норматив. Наприклад, сумою норм видатку різних матеріальних ресурсів при роботі встаткування можна встановити єдиний загальний норматив витрат однієї години роботи даного верстата. І навпаки, підсумовування окремих нормативів дозволяє формувати необхідні норми, наприклад, додаванням нормативів часу на виконання окремих трудових рухів або дій верстатника можна одержати величину норми витрат часу ним на виконання певної операції. Величини норм і нормативів можуть установлюватися шляхом вимірів, технічних розрахунків або на основі аналізу звітних даних, із застосуванням методів усереднення, округлення, математичної статистики та ін.

Сукупність діючих норм і нормативів складає **нормативне господарство** підприємства, під яким розуміється система норм і нормативів видатків сировини, матеріалів, палива й енергії на технологічні цілі, витрат праці, видатків на обслуговування виробництва й управління, які переглядаються в міру здійснення організаційно-технічних заходів. Нормативне господарство складає необхідну основу для створення дієвого інструменту підтримки економічного порядку в разі наявності системи постійного оновлення діючих норм і нормативів з урахуванням змінення чинників, що на них впливають.

Так, будь-яка встановлена норма чи норматив можуть потребувати уточнення в зв'язку з подорожчанням матеріальних та енергетичних ресурсів, підвищення заробітної плати працівників, законодавчо змінених нормативів відрахувань до бюджету та інших установ та ін. Таким чином, в системі економічного управління підприємством нагальною є потреба в **механізмі підтримки рівня діючих норм і нормативів у актуальному стані**. Наявність актуальних норм і нормативів стає основою підтримки в актуальному стані собівартості кожної одиниці продукції, а отже, і

всієї сукупності об'ємних показників діяльності підприємства, які базуються на основі собівартості.

Загальне ведення нормативного господарства закріплюється за певним органом, найчастіше – економічним відділом підприємства, у складі якого бажано створення спеціального нормативного бюро. Але в функціонуванні нормативного господарства задіяні всі відділи й служби підприємства, відповідальні за розробку й належне поточне ведення всієї технічної та розрахункової документації, необхідної для встановлення технічно обґрунтованих норм і нормативів. Це:

конструкторські специфікації виробів;

карти технологічного процесу;

технічні завдання на проектування оснащення й нестандартного устаткування;

документація з закріплення виробів за цехами й іншими підрозділами підприємства;

номенклатури-цінники на споживані матеріали, інструменти загального призначення й спеціальне оснащення;

внутрішній цінник на послуги й роботи;

номенклатура застосовуваного устаткування;

номенклатура причин, винуватців або ініціаторів відхилень і змін норм та ін.

Загалом механізм постійного оновлення норм і нормативів виступає основою *нормативного методу калькулювання* і ведення собівартості продукції як інструменту підтримки економічного порядку на підприємстві.

Сутність даного методу складається в тому, що в основу калькулювання фактичної собівартості продукції покладена її нормативна собівартість, що розробляється попередньо до початку планового періоду на основі діючих на підприємстві норм витрат трудових, матеріальних і інших ресурсів. У поточному порядку ведеться роздільний облік витрат по відхиленнях від норм, на основі чого провадиться постійне відновлення діючих норм і калькулювання поточної собівартості.

Відхилення від норм можуть являти собою економію або перевитрати. Зміни норм зводяться до їхнього зниження або

підвищення. Поточна собівартість визначається як алгебраїчна сума нормативної собівартості, виявлених відхилень від норм і змін норм по кожній статті калькуляції.

Таким чином, схема планування та постійного коректування собівартості продукції із застосуванням нормативного методу має вигляд, що відображений схемою на рис. 4.1.

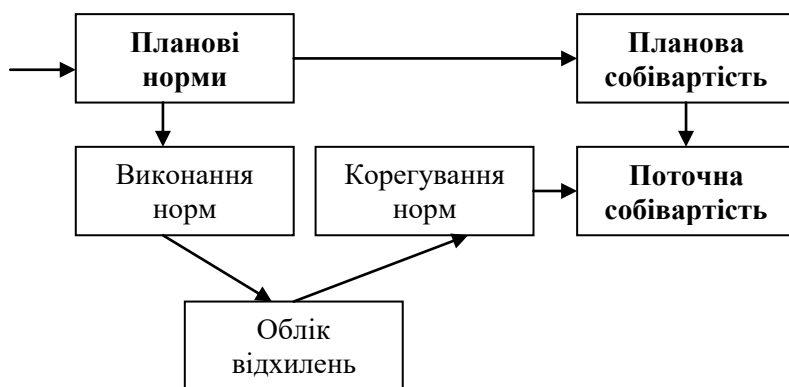


Рис. 4.1. Схема підтримки калькуляції собівартості продукції в актуальному стані на основі нормативного методу

Застосування такої схеми у плановій роботі забезпечує підтримку калькуляції собівартості продукції завжди у актуальному стані. Перевага нормативного методу в тім, що він без складних вибірок, додаткових зведень і проміжних документів надає всі необхідні відомості, що впливають із самої системи обліку, зосереджуючи увагу на негативних моментах. Представляючи розгорнуту інформацію про відхилення від норм із причин і винуватців, метод дає можливість контролювати роботу будь-якого виробничого підрозділу. Проведений на цій основі ретроспективний і оперативний економічний аналіз дозволяє виявити недоліки в організації виробництва, постачанні, нормуванні, використанні матеріальних і трудових ресурсів, виявити наявні внутрішні резерви.

Нормативний метод дає можливість систематично в ході виробництва контролювати витрати, що впливають на собівартість продукції, забезпечує оперативність у прийнятті рішень, спрямованих на досягнення планових значень економічних показників.

Застосування нормативного методу як інструменту підтримки економічного порядку на підприємстві здійснюється у вигляді наступної схеми:

1) створення початкової системи норм і нормативів, її складу та методів встановлення величин нормативів;

2) створення системи поточного обліку виконання норм по всіх об'єктах і процесах їх застосування;

3) виявлення, документування й облік відхилень від встановлених норм і нормативів, аналіз причин їхнього виникнення і спрямування до органу ведення нормативного господарства;

4) прийняття органом ведення нормативного господарства рішення щодо внесення змін до діючих норм і нормативів, або, якщо виявлене відхилення не є об'єктивно підтвердженим, визначення винуватців відхилення від діючих норм і направлення висновків до керівництва підприємства;

5) складання нормативних калькуляцій собівартості продукції (а відповідно – і розрахунків всіх пов'язаних об'ємних показників діяльності підприємства) по діючих на даний момент нормам і нормативам;

6) систематизація фактичних витрат по об'єктах обліку з підрозділом на видатки по нормах, відхиленням від норм і змінам норм;

7) оперативне корегування діючої собівартості (і пов'язаних з нею об'ємних показників) шляхом підсумовування нормативної собівартості по кожній статті й сум відхилень і змін норм і нормативів також по кожній статті витрат.

Система корегування норм діє на основі поточного збору інформації з відхилення від величин діючих норм і нормативів з усіх об'єктів використання норм: цехів, дільниць, бригад, окремих виконавців тощо, у зв'язку з цим запроваджуються спеціальні первинні документи, що включаються до складу супроводжу-

вально-облікової документації, діючої в виробничих підрозділах підприємства. Так, у додаток до неї виконавцям видається нормативне завдання, що розраховано виключно на основі діючих норм і нормативів, приклад якого приведений у табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Нормативне завдання (форма 1нк) – додаток до наряду

Цех (відділ)		Виробниче завдання			
Дільниця	Номер операції, роботи	Одиниця виміру	Кількість	Дата надання	Строк виконання
Бригада					
Норматив витрат на завдання					
Вид норми, нормативу	Код	Вид матеріалу (ресурсу)	Кількість на одиницю	Кількість на завдання	Підстава, дата затвердження
1. 2. 3. 4. 5. 6. і т. д.					
Завдання видав		Прізвище, підпис	Завдання отримав		Прізвище, підпис
Відповідальний за норми		Прізвище	Дата	Підпис	Примітки

На основі сигнальних документів (форма 1нк) формується добовий звіт з відхилень від виконання норм витрат у вигляді, представленому табл. 4.4, що направляється до органу ведення нормативного господарства.

На основі аналізу даних, поданих за формою 2 нк нормативне бюро економічної служби підприємства вносить корекції до діючих норм, провадить перерахунок норм та подає їх до затвердження керівництву.

Таблиця 4.4

Звіт щодо відхилень (порушень) з виконання норм та нормативів собівартості продукції _____ (форма 2нк)

Цех (відділ)		Виробниче завдання				
Дільниця		Номер операції, роботи	Одиниця виміру	Кількість	Дата видання	Строк виконання
Бригада						
Відхилення від норм (нормативів) витрат						
Вид норми, нормативу, код	Вид матеріалу (ресурсу)	Кількість за нормою			Фактично	
		одиниця виміру	на одиницю продукції	на завдання	на одиницю продукції	разом
1.						
2.						
3.						
4.						
І т. д.						
Дата	Посадова особа			Прізвище	Підпис	

Актуальна інформація про стан кожного нормативу витрат, що використовується при розрахунках собівартості продукції утримується певним чином, зручним для використання, як, наприклад, це наведено у табл. 4.5 (форма 3нк).

Приведені форми відображення нормативної інформації та її підтримки в актуальному стані повноцінно можуть функціонувати лише в разі наявності автоматизованої облікової інформаційної системи (ОІС), яка здатна надавати актуальну інформацію стосовно кожного нормативу будь-якому користувачеві і в кожний момент часу.

Таблиця 4.5

Поточний стан норми, нормативу (форма Знк)

Вид норми (нормативу)		Код	Матеріал (ресурс)	Одиниця продукції	Кількість на одиницю	Підрозділ
Дата	Стан на дату	Період використання	Використано на продукцію		Підстава змінення	
			одиниця виміру	кількість		
1. 2. 3. 4. І т. д.						
Дата	Відповідальна особа	Підпис	Дата	Відповідальна особа	Підпис	

У якості прикладу приведемо принцип підтримки в актуальному стані норм трудового часу на виконання робіт і операцій при виготовленні продукції або наданні послуг, які мають вирішальне значення для собівартості продукції.

В основі цих норм лежить *норма штучного часу* $T_{ш}$, що виражає припустимі витрати часу на виконання однієї операції виготовлення одного виробу:

$$T_{\text{ш}} = T_{\text{осн}} + T_{\text{доп}} + T_{\text{обс}} + T_{\text{від}}, \quad (4.6)$$

або *норма штучно-калькуляційного часу* $T_{\text{шк}}$, що виражає витрати часу на операцію з урахуванням підготовчо-заклучних витрат часу на партію виробів n – $T_{\text{пз}}$:

$$T_{\text{шк}} = T_{\text{пз}} / n + T_{\text{ш}}, \quad (4.7)$$

де: $T_{\text{осн}}$ – основний час операції;

$T_{\text{доп}}$ – допоміжний час, що не перекривається основним;

$T_{\text{обс}}$ – час обслуговування робочого місця;

$T_{\text{від}}$ – час оплачуваного відпочинку;

n – величина партії предметів певного найменування, що виготовляється як одна облікова одиниця.

Норми праці є найбільш схильні до корегування через невідворотний процес постійного підвищення продуктивності праці як за рахунок запровадження нового технологічного обладнання, удосконалення технологічних процесів, так і завдяки підвищенню майстерності робітників – виконавців. У будь-якому разі підвищення продуктивності праці (ΔPP) на декілька відсотків дає підставу корегування (у менший бік) норми штучного часу $\Delta T_{\text{шт}}$ у відсотках за формулою:

$$\Delta T_{\text{шт}} = 100 * \Delta PP / (100 + \Delta PP). \quad (4.8)$$

Характер впливу тільки цього чинника на міру необхідного корегування норми витрат трудового часу демонструють дані, приведені в табл. 4.6.

Корегування норми трудового часу на операцію і в цілому на вироб дає можливість корегувати норму та загальний обсяг заробітної плати на виріб Z_0 , яка становить:

$$Z_0 = (T_{\text{ш}} - \Delta T_{\text{шт}}) * Z_{\text{год}} / 60, \quad (4.9)$$

де $Z_{\text{год}}$ – погодинна ставка оплати праці відповідно до розряду або інших умов оплати, грн.;

60 – коефіцієнт переведення норм витрат трудового часу, який зазвичай визначається у хвилинах, у години.

Відповідно, сума заробітної плати основних робітників є базою для калькулювання собівартості продукції в цілому.

Таблиця 4.6

Приклад корегування норм витрат трудового часу в залежності від підвищення продуктивності праці

Підвищення ΔPP , %	Зменшення норми витрат трудового ча- су, $\Delta T_{шт}$, %	Підвищення ΔPP , %	Зменшення норми витрат трудового ча- су, $\Delta T_{шт}$, %
1	0,99	13	11,5
2	1,96	14	12,28
3	2,91	15	13,04
4	3,85	16	13,8
5	4,76	17	14,53
6	5,66	18	15,25
7	6,54	19	15,97
8	7,4	20	16,67
9	8,26	21	17,36
10	9,1	22	18,03
11	9,9	23	18,69
12	10,71	24	19,35

Алгоритм корегування поточної собівартості продукції C ґрунтується на структурній формулі собівартості одиниці продукції, яка визначається підсумовуванням прямих і непрямих витрат за формулою:

$$C = (M + 3o(1 + a + \beta + K1 + K2)/100) * (1 + Kз/100), \quad (4.10)$$

де C – це собівартість виробу, грн.;

M – прямі витрати на матеріали й комплектуючі, грн.;

$3o$ – основна заробітна плата, грн.;

$K1$ та $K2$ – нормативні коефіцієнти непрямих витрати на утримання устаткування й цехові видатки у % до основної заробітної плати;

$K3$ – нормативний коефіцієнт, що враховує загальнозаводські видатки, у % до цехової собівартості виробу;

a – відсоток додаткової оплати й премій робітників (додатково до основній);

β – відсоток відрахувань на соціальне страхування.

Всі складові формули (4.10) є нормативами, що внесені до нормативного господарства підприємства, і є об'єктами застосування нормативного методу як інструменту підтримки економічного порядку на підприємстві.

4.3. Підтримка беззбиткової діяльності і економічної стійкості підприємства

Прибуткова діяльності підприємства створює найважливіші умови існування його економічного порядку, тому беззбиткова діяльність є об'єктом постійної уваги в системі економічного управління підприємством, з метою чого застосовуються спеціальні інструменти. Необхідно відмітити, що найбільш вживаний інструмент контролю *беззбиткового об'єму виробництва*, побудований на принципі зіставлення *перемінних і умовно-постійних витрат*, через притаманну йому спрощеність у відображенні реальних економічних процесів не визиває певної довіри фахівців і дуже рідко застосовується на практиці. Але причина криється в тому, що в певних сприятливих умовах роботи підприємств, коли обсяги виробництва і продажу продукції достатньо великі і незмінні, необхідність розрахунків беззбиткового рівня виробництва якби втрачає актуальність. Але останнім часом, коли значна кількість підприємств працює на рівні мінімальної та нульової рентабельності, а нерідко й в зоні збитковості, повернення інструменту контролю беззбиткового рівня виробництва або продажу стає вкрай актуальним.

Так, обстеження м'ясопереробних і хлібопекарських підприємств показує, що рівень їх рентабельності не перевищує 3%, а деякі працюють з від'ємною рентабельністю, тобто збиткові [3]. На протипагу поширеній думці про значні прибутки торговельних мереж великих супермаркетів, приведемо дані щодо структури доходів і витрат однієї доволі поширеної в Україні мережі супермаркетів «Абсолют» у табл. 4.7, які свідчать про те, що прибуток складає в межах 2,5-4,3 % від загального товарообігу підприємств [4]. Це практично означає, що зменшення обсягів попиту лише на 3-5 %, що є доволі реальним в умовах погіршення купівельної спроможності споживачів протягом 2015-2016 років, призведе до збиткової діяльності торговельних підприємств, якщо не вживати спеціальних заходів підтримки їх прибутковості.

Таблиця 4.7

Доля прибутку у структурі доходів і витрат комерційних підприємств (дані 2012 року прийняті за 100%)

Показник	Структура у % по роках		
	2010	2011	2012
Виручка від продажів товарів	92	114	100
Закупівельна вартість товарів	75,4	89,2	81,4
Доход, у тому числі:	16,6	24,2	18,6
– фонд оплати праці з нарахуваннями	6,8	9,47	7,7
– витрати на збут	0,8	1,6	1,1
– адміністративні витрати	0,5	0,85	0,6
– загальногосподарські витрати	5,7	7,6	6,3
– інші витрати	0,3	0,35	0,2
Прибуток	2,5	4,33	2,6

Методика розрахунку беззбиткового обсягу виробництва стає дієвим інструментом контролю з метою підтримки беззбитковості діяльності підприємства, якщо вона застосовується у вигляді, адаптованому до теперішніх умов непередбачуваного ринкового середовища. Традиційна статична модель визначення беззбиткового обсягу продажу для підприємства базується на очікуванні того, що заплановані економічні показники стосовно цін продажу

продукції, її собівартості, структури змінних і умовно-постійних витрат відтворюються, як це продемонстровано на рис. 4.2.

Критична точка беззбиткового обсягу виробництва визначається перетинанням ліній обсягу реалізації продукції R і повних витрат C . Але схема, представлена на рис. 4.2, є доволі спрощеною моделлю, використання якої у реальних умовах тільки відволікає від актуальної проблеми контролю того, що б у дійсності фактичний обсяг продажу у будь-який момент перевищував беззбитковий рівень, тобто $Q_f > Q_b$.

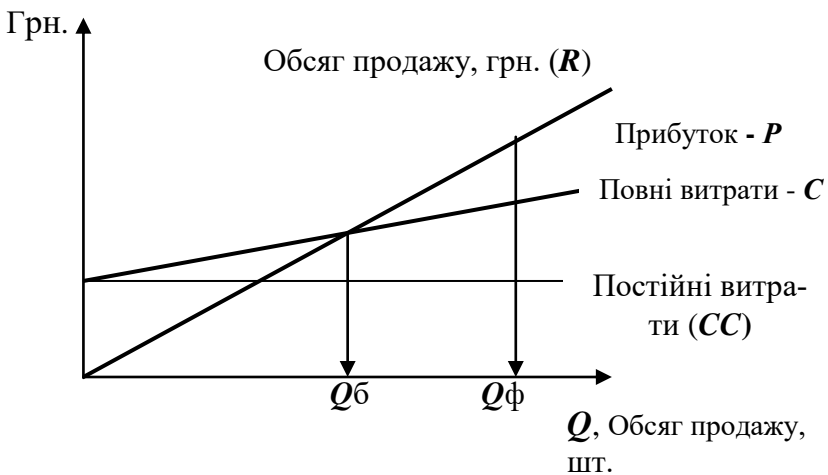


Рис. 4.2. Визначення беззбиткового обсягу продажу в умовах незмінності планових показників:

Q_b – беззбитковий обсяг; Q_f – фактичний обсяг продажу.

Розрахунок беззбиткового обсягу, як відомо, здійснюється діленням загальної суми постійних витрат на так званий *маржинальний дохід*, що утворюється відніманням суми перемінних витрат у складі собівартості одиниці продукції vc з ціни її продажу p за формулою:

$$Q_{\text{без}} = CC / (p - vc). \quad (4.10)$$

У дійсності ж обсяг продажів у вартісному вимірі може не мати прямолінійного характеру, наприклад, через зниження платоспроможного попиту, що потребує вимушеного зниження продажних цін продукції.

Відповідно і змінні і постійні витрати так само в дійсності не змінюються за прямолінійним законом. Змінні витрати (VC) схильні до впливу коливань вартості матеріальних ресурсів, тоді як постійні витрати (CC), які по суті є «умовно-постійними», все-таки змінюються, хоча й дискретно, при зростанні обсягів виробництва і продажів, що ілюструє рис. 4.3.

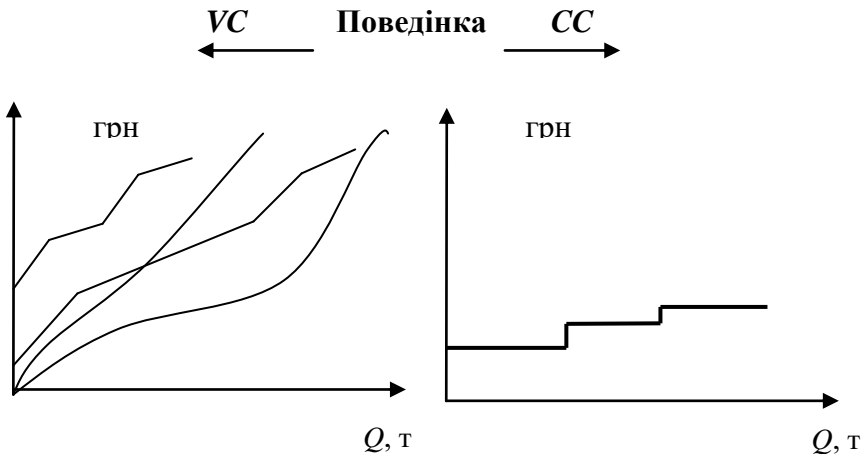


Рис. 4.3. Графіки можливих варіантів змінюваності перемінних (VC) і постійних (CC) витрат у нестійкому й непередбачуваному середовищі

Фактична взаємодія зустрічних трендів вимушеного зниження продажних цін продукції і подорожчання сировини і в цілому зростання витрат зрушує точку беззбитковості вправо по осі абсцис, як це показано на рис. 4.4, де беззбитковий обсяг випуску продукції для лінії реалізації R2 значно більше, ніж для пропорційного зростання реалізації по лінії R1.

Дана модель краще відображає динамічний характер можливих змін всіх величин, що приймають участь у визначенні беззбиткового обсягу продукції, що, зокрема, може призводити до явищ збитковості виробництва і при поступальному нарощуванні його обсягів. Як це демонструє приведена схема, обсяг продажів більше за $Q_{зб}$ стає збитковим через, імовірно, вимушене зниження відпусчних цін на продукцію підприємства.

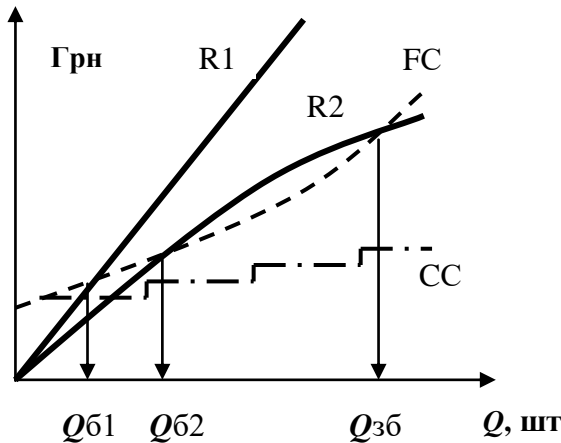


Рис. 4.4. Ілюстрація зсуву точки беззбитковості вправо для кривій реалізації R2 порівняно з кривою R1:
 CC – ломана лінія умовно-постійних витрат; FC – крива наростання повних витрат; $Q_{б1}$ – беззбитковий обсяг виробництва при прямолінійній реалізації; $Q_{б2}$ – беззбитковий обсяг виробництва при вимушеному зниженні продажних цін; $Q_{зб}$ – точка збиткового обсягу виробництва.

Визначення поточного рівня беззбиткового обсягу виробництва потребує моніторингу поточного стану найважливіших економічних показників: продажних цін, обсягу реалізації, собівартості продукції, постійних витрат, що складає умови для застосування такого нового інструменту підтримки економічного порядку на підприємстві, як управління його **економічною стійкістю**.

Розвиток даного напрямку як актуального інструменту наве-

дення економічного порядку на підприємстві викликаний все більшою невизначеністю на майбутнє як цін на закупівельні матеріали та на готову продукцію, так і коливань обсягів закупівлі сировини та продажу продукції, що диктується прискорюваними процесами перерозподілу ринків, змінами в ціноутворенні, інфляційними процесами тощо, тобто в умовах, коли менеджмент підприємств все менше покладається на функцію планування, одним з принципів якого є реалістичність установлюваних показників, що в сучасних умовах майже неможливо.

Під **економічною стійкістю** вважається властивість підприємства протистояти негативному впливу зовнішнього середовища шляхом систематичного моніторингу і попередження можливої втрати рентабельного стану, а в разі потреби – своєчасного використання наявних резервів відновлення беззбиткового стану [3].

Схему процесу втрати й відновлення рентабельної роботи підприємства в разі, наприклад, зростання виробничих витрат (через подорожчання сировини і інших матеріалів) при неможливості відповідного підняття продажних цін покажемо на рис. 4.5.

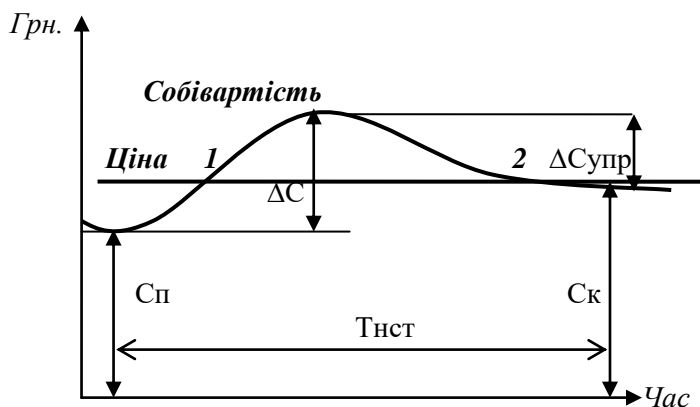


Рис. 4.5. Ілюстрація втрати і відновлення рентабельної роботи в разі різкого збільшення витрат і застосування резервів управління економічною стійкістю підприємства

На рис. 4.5 позначено: Sp – початкова собівартість продукції до моменту різкого подорожчання сировини; ΔC – збільшення собівартості; $\Delta C_{\text{супр}}$ – зменшення собівартості в процесі управління; Sk – кінцева собівартість після запровадження певних заходів; $1,2$ – точки втрати та відновлення стійкості; $T_{\text{нст}}$ – тривалість загального періоду нестійкого стану діяльності підприємства.

Очевидно, міру стійкості, властива підприємству на випадок різкого подорожчання закупівельних матеріалів, слід пов'язувати з перевищенням ціною C її собівартості. У точці 1, коли витрати стали дорівнювати ціні, резерву стійкості не залишилося. Подальше зростання собівартості понад продажну ціну продукції означає збитковість діяльності, яка може бути подолана в точці 2 внаслідок запровадження управлінських заходів, спрямованих на зменшення витрат у складі ціни продукції як за рахунок здешевлення закупівельних цін, так і зменшення інших операційних витрат. Таким чином, мірою економічної стійкості підприємства $K_{\text{ст}}$ можна вважати відношення продажної ціни продукції C до її собівартості C у кожен момент часу, тобто:

$$K_{\text{ст}} = C / C. \quad (4.11)$$

Слід вважати, що початкова стійкість, що задекларована плановою рентабельністю продажу продукції, не є її остаточною величиною. Можливості підтримувати даний показник на рівні $K_{\text{ст}} \geq 1$, що відповідає беззбитковій роботі підприємства, залежать від наявності резервів підтримки даного співвідношення, а також від волі і можливості їх використання. Певними резервами компенсації подорожчання матеріальних витрат є можливості економії витрат за іншими статтями калькуляції собівартості продукції, що залежать від підвищення продуктивності праці, кращого використання основних фондів, раціональності застосування допоміжних матеріалів, організації виробничих процесів та ін. Очевидно, що резервом підвищення закупівельної стійкості є й пряме підвищення продажної ціни товару (в межах наявної можливості), тобто взагалі мають місце три наступні напрями:

1) пряме зменшення собівартості продукції шляхом зменшення витрат по операційних статтях собівартості;

2) відносне зменшення собівартості за рахунок економії на умовно-постійних витратах у складі собівартості кожної одиниці продукції в разі збільшення обсягів продажів;

3) підвищення, в межах можливого, продажно́ї ціни продукції.

Загальну диспозицію резервів підтримки беззбиткового рівня роботи підприємства можна представити схемою на рис. 4.6.

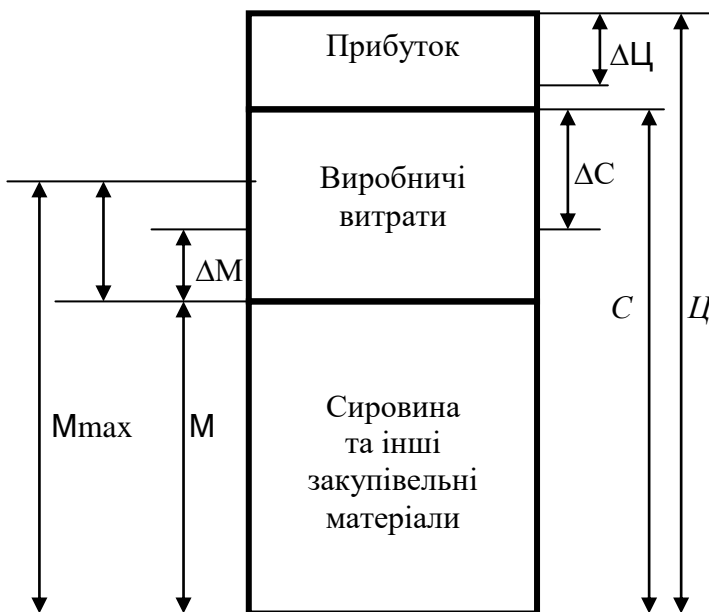


Рис. 4.6. Диспозиція резервів підтримки беззбиткової діяльності підприємства:

Π , $\Delta\Pi$ – ціна продукції і її вимушене зниження; C , ΔC – собівартість і її зменшення; M , ΔM – вартість сировини та її подорожчання; ΔE – сума можливої економії витрат та прибутку, які можуть компенсувати подорожчання сировини; M_{\max} – максимально можлива вартість закупівельної сировини в межах не збиткового продажу продукції.

У табл. 4.8 представимо компенсаторні механізми підтримки рівня беззбиткової роботи підприємства.

Таблиця 4.8

Компенсаторні механізми підтримки беззбиткової роботи підприємства

Компенсаторний механізм	Керований параметр, що відображає резерв підтримки стійкості	Обмеження використання компенсаторних механізмів
1. Використання прибутку в складі ціни продукції	Прибуток П	Зменшення прибутку до 0
2. Використання резервів економії витрат у складі собівартості (у комплексі з п.1)	Зменшення собівартості ΔC_v за рахунок економії витрат при незмінних продажних цінах Ц	Підтримка рівня беззбитковості, тобто $K_{ст} \geq 1$
3. Підвищення продажних цін, в разі можливості (додатково до пп. 1,2)	Продаж продукції за підвищеними цінами $C + \Delta C$	Підвищення ціни, якнайменше, до зрівняння $C = C$, при можливості, до $C \geq C$
4. Збільшення обсягів продажів (додатково до пп. 1,2,3), можливо, одночасно зі зменшенням продажної ціни	Зниження частки постійних витрат у складі собівартості продукції $\Delta C_{пост}$ при збільшенні обсягів продажів за зниженими цінами	Контроль зниження продажної ціни не нижче собівартості, тобто $C \geq C$

Організація систематичного управління стійкістю підприємства потребує розв'язання низки завдань в межах економічного управління підприємством:

уведення в практику підприємства системи показників його стійкості;

оперативного моніторингу рівня стійкості підприємства в різних сферах його взаємодії із середовищем;

прийняття рішень з підтримки необхідного рівня стійкості підприємства в даній сфері взаємодії із середовищем;

розробки положення про систему управління стійкістю підприємства, яке регламентувало б обов'язки, права й відповідальність підрозділів підприємства в процесі здійснення даної діяльності.

Основними положеннями організації управління стійкістю підприємств є регламентація нововведень щодо наступних питань управління підприємствами:

1) використання концептуальних основ сучасного економічного управління підприємством як об'єктом, що функціонує у мінливому середовищі, уведення понять стійкого й нестійкого стану підприємства, системи показників як інструментів практичного управління;

2) створення інформаційної моделі системи підготовки вихідних даних для моніторингу стану, проведення розрахунків показників стійкості й наслідків впровадження заходів щодо її підтримки;

3) створення функціональної моделі управління стійкістю підприємств як основи розподілу функціональних обов'язків між учасниками управління й впровадження порядку їх взаємодії в процесі здійснення управлінської діяльності;

4) внесення змін в організаційну структуру управління підприємством з визначенням контуру управління стійкістю, що регламентує порядок підпорядкування учасників при плануванні, організації здійснення заходів щодо підтримки стійкості підприємства, контролю їх виконання й розрахунку досягнутих результатів;

5) розробка методичного забезпечення виконання всіх елементів управлінської діяльності в частині моніторингу стану й вживання заходів з підтримки стійкості підприємства.

Використання компенсаторних механізмів підтримки стійкості підприємства в різних сферах його взаємодії із середовищем вимагає, по-перше, створення необхідної інформаційної бази прийняття рішень з підтримки необхідного рівня стійкості підприємства, а по-друге, сформувані відповідний управлінський ко-

нтур у системі керування підприємством, позначивши роль кожного підрозділу в здійсненні своїх завдань. Принципова схема інформаційної моделі управління стійкістю підприємства в даній сфері його взаємодії зі середовищем представимо на рис. 4.7.



Рис. 4.7. Принципова схема інформаційної моделі управління економічною стійкістю підприємства: БД – бази даних; СУБД – система управління базами даних.

Відмічені на рис. 4.7 бази даних (БД) стосовно параметрів середовища й підприємства (у вигляді блоків 1 і 2) у дійсності функціонують як розподілені, тобто не вимагають створення спеціального центру підготовки, збереження та ін. Такі бази даних

створюються на основі існуючого на підприємстві поділу функціональних обов'язків підрозділів апарата управління, яким додається функція підготовки й ведення в актуальному стані необхідної інформації й наданні її на запит будь-якого учасника управління стійкістю. Суть системи управління базами даних (СУБД) полягає лише у веденні всієї інформації щодо стану стійкості підприємства в реальному режимі часу і наданні її на будь-який запит у адекватному вигляді. Схему організації функціональної системи управління стійкістю підприємства представимо на рис. 4.8.

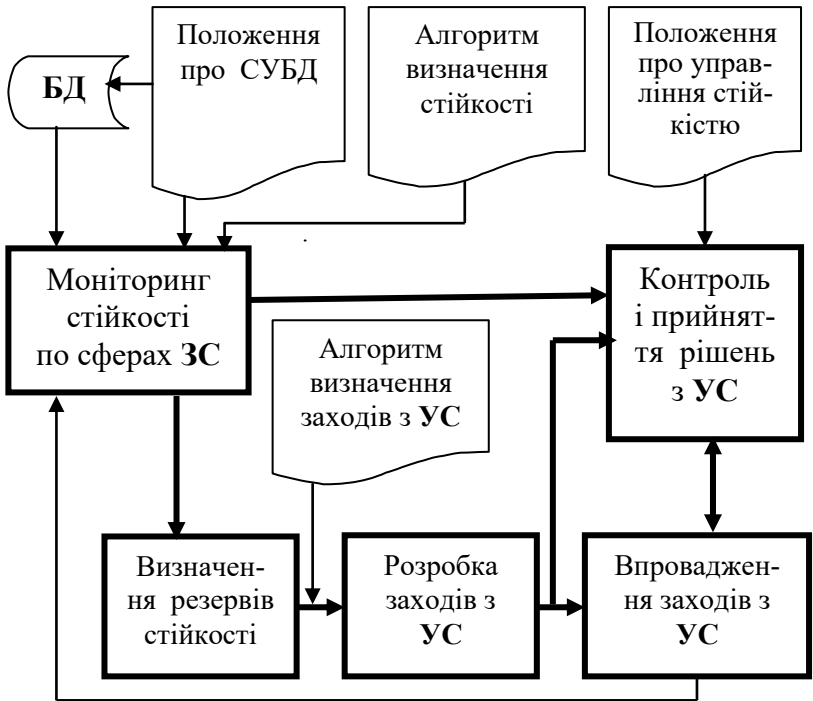


Рис. 4.8. Принципова схема організації управління стійкістю (УС) підприємства в мінливому зовнішньому середовищі (ЗС)

На рис. 4.8 жирними лініями показано функціональні зв'язки в системі управління стійкістю підприємства, а тонкими – інформаційні.

Елементи схеми на рис. 4.8 – блоки функціональної системи управління стійкістю, суб'єкти управління у вигляді підрозділів підприємства, що беруть участь у даному процесі, нормативні акти, що регламентують роботу даної системи в цілому, обов'язки кожного підрозділу й дирекції, як органа, що здійснює загальне керівництво системою, формують основу організації управління стійкістю діяльності підприємств в мінливому ринковому середовищі. Розвиток систем управління стійкістю підприємств є реальним інструментом підтримки економічного порядку на підприємстві, створення й максимального використання резервів підтримки його беззбиткової діяльності.

Терміни й поняття

Економічний порядок – це спосіб і механізми поєднання елементів і підсистем у цілісну систему й чітка послідовність дій для досягнення поставлених цілей.

Інструмент наведення (підтримки) економічного порядку – будь-який захід, метод або засіб, що діють з метою формування умов для ефективної економічної роботи.

Планова норма – максимально припустима величина абсолютного видатку того або іншого виду ресурсу у розрахунку на одиницю продукції або роботи для даного планового періоду.

Плановий норматив – розрахункова величина співвідношення витрат різних видів ресурсів, застосовувана як припустима для планування в певному календарному періоді.

Штучна норма часу – припустимі витрати трудового часу на виконання однієї операції виготовлення одного виробу:

Штучно-калькуляційна норма часу – витрати трудового часу на операцію з урахуванням витрат підготовчо-заключного часу на партію виробів.

Дохід – збільшення економічних вигод у виді надходження активів або зменшення зобов'язань підприємства, що приводять до ро-

сту власного капіталу (крім росту капіталу за рахунок внесків власників).

Витрати – зменшення економічних вигод у виді вибуття активів або збільшення зобов'язань, що приводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власниками).

Прибуток – сума, на яку доходи перевищують зв'язані з ними витрати.

Збиток – перевищення суми витрат над сумою доходу, для одержання якого були здійснені ці витрати.

Прибуток як об'єкт оподаткування – прибуток, що визначається шляхом зменшення суми скоректованого валового доходу на суму валових витрат платника податків.

Додана вартість (як база для обчислення податку на додану вартість – ПДВ) – вартість продукції за винятком всіх матеріальних та прирівняних до них витрат, тобто за своїм змістом включає лише заробітну плату і прибуток.

Об'ємні показники – натуральні й вартісні показники, що відображають найбільш загальні результати діяльності підприємства (видобуток у тоннах, реалізація, дохід, товарообіг тощо).

Реалізована продукція (реалізація) виробничого підприємства – продукція, отримана і сплачена споживачем, або отримана на умовах відкладеної сплати.

Товарна продукція – алгебраїчна сума реалізації та різниці вартості залишків готової продукції на складі і на шляху до споживача на кінець періоду по відношенню до його початку.

Валова продукція виробничого підприємства – алгебраїчна сума товарної продукції та різниці вартості залишків незавершеної продукції на кінець періоду по відношенню до його початку.

Чистий дохід промислового підприємства – реалізація за винятком сплаченого податку на додану вартість (ПДВ).

Прибуток промислового підприємства – реалізація за винятком собівартості продукції.

Чистий прибуток промислового підприємства – прибуток за винятком адміністративних, збутових та інших операційних витрат.

Фінансовий результат діяльності промислового підприємства (до оподаткування) – чистий прибуток за винятком (чи із доданням) інших прибутків (або збитків).

Балансовий прибуток – прибуток на балансі підприємства з урахуванням інших планованих і незапланованих доходів і видатків.

Товарообіг торговельного підприємства – обсяг реалізації товарів з податком на додану вартість (ПДВ).

Дохід від торговельної діяльності – реалізація товарів за винятком сплати ПДВ.

Чистий дохід від торговельної діяльності – дохід за винятком витрат торговельної діяльності.

Беззбитковий обсяг виробництва – такий, при якому **маржинальний дохід** дорівнює постійним витратам підприємства.

що забезпечує, побудований на принципі зіставлення **перемінних** і **умовно-постійних витрат**, маржинальний

Маржинальний дохід – дохід за винятком суми перемінних витрат.

Перемінні витрати – такі, що пропорційні змінюваності обсягу виробництва продукції.

Постійні (умовно-постійні) витрати – такі, що залишаються незмінними при змінюваності обсягу виробництва продукції в певних межах.

Економічна стійкість – властивість підприємства протистояти негативному впливу зовнішнього середовища шляхом систематичного моніторингу і попередження можливої втрати беззбиткового шляхом своєчасного використання наявних резервів.

Питання й завдання для самоперевірки знань

1. Перелічіть найважливіші законодавчі акти України, що зовні формують економічний порядок на підприємстві.

2. Приведіть приклади інструментів наведення (підтримки) економічного порядку усередині підприємства.

3. Поясніть, у чому неоднозначність понять «норми» і «нормативу» як інструментів підтримки економічного порядку на підприємстві?

4. Які переваги надає метод нормативного планування, якщо норми і нормативи своєчасно корегуються й підтримуються в актуальному стані протягом певного періоду?

5. Через що бухгалтерський облік витрат не дає можливості визначати

собівартість окремих видів продукції?

6. Назвіть причини, через які необхідно скорегувати планову норму або норматив вже протягом найближчого планового періоду?

7. Чи витрачає підприємство, що є платником податку на додану вартість (ПДВ), частку свого чистого доходу на сплату даного податку?

8. Чим відрізняються показники реалізованої та товарної продукції промислового підприємства?

9. При яких умовах показники реалізації та товарної продукції залишаються рівними один одному?

10. У чому різниця між визначенням прибутку як економічної категорії та як показнику фінансової звітності підприємства?

11. Охарактеризуйте економічні категорії, що входять до складу маржинального доходу?

12. Чи збільшення товарообігу торговельного підприємства означає збільшення його прибутку? Якщо ні, то через що?

13. Якими є статті перемінних витрат у складі собівартості одиниці продукції: перемінними чи постійними?

14. При збільшенні обсягів продажу продукції за рахунок чого зменшується собівартість одиниці продукції, якщо ні технологія ні інші чинники не зазнали ніяких змін?

15. Чим обумовлена тенденція в розвитку сучасного менеджменту утворити нові синтетичні показники стану підприємства на кшталт його економічної стійкості, адаптації та ін.?

Перелік джерел до теми 4

1. Економічне управління підприємством : навч. посіб / [Н. М. Євдокимова, Л. П. Батенко, В. А. Верба та ін.] ; за заг. ред. Н. М. Євдокимової. – К.; КНЕУ, 2011. — 327 с.

2. Коваленко О.В. Методологічні аспекти організації обліку на промислових підприємствах України : Монографія / О. В. Коваленко. — Запоріжжя : ЗДІА, 2008. — 190 с.

3. Колосова К. А. Управління стійкістю роботи переробних підприємств АПК / К. А. Колосова. – Луганськ: ЛНАУ, 2014. – С. 190-200.

4. Штапаук Г. П. Рухливість соціально-економічної структури споживчого попиту в Україні та її вплив на динаміку товарообігу комерційних підприємств / Г. П. Штапаук // Економічний вісник Донбасу. – Луганськ: Видавництво ЛНУ ім. Т. Шевченка. — 2013. — № 1. — С. 150-156.

БЮДЖЕТНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Тема 5. СИСТЕМА БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

5.1. Загальна характеристика системи бюджетування підприємства

Удосконалення методів ведення економічної та фінансової роботи на підприємствах, як і в цілому системи управління ними, протягом останніх десятиліть йшло шляхом розвитку механізмів оперативного реагування на зміни, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства. В умовах наростаючої мінливості і невизначеності ринкового середовища функціонування підприємств така найважливіша функція менеджменту як планування, яке встановлює цілі діяльності підприємства і програму їх досягнення, все більше втрачає здатності визначати діяльність підприємства на майбутній плановий період.

Саме практика традиційного планування, заснована на розробці планів на певний календарний період з дискретним коригуванням після їх закінчення, що мала безсумнівний успіх на етапах ринкових відносин, коли виробник трактував умови покупцеві, в даний час, коли пріоритет на ринку належить споживачу та оптовому продавцю, стає вкрай неефективною. Властивість інерції традиційного планування й стали тією точкою докладання зусиль дослідників і менеджерів передових підприємств, спрямованих на надання плануванню відповідної сучасному ринку динамічності. На цій основі набуло розвитку бюджетування, як сучасна форма планування, що відповідає завданню не тільки скласти план, але й всіма доступними менеджменту засобами виконати його. Оскільки бюджетування ще більш, ніж традиційне планування, є засо-

бом досягнення цілей підприємства, то воно стало сприйматися як передова концепція економічного управління підприємством.

Однак, таке положення характерно для України, РФ та інших східноєвропейських країн на відміну від західноєвропейських, де в практиці підприємств під бюджетом (від англійського budget) давно розуміється фінансовий документ, складений у вигляді балансу доходів і витрат. Тобто, у практиці західних країн бюджетування, як фінансово-економічне планування, завжди виділялося із загального планування, об'єктами якого є всі види діяльності, наприклад: «планування технічного розвитку», «планування виробничого процесу» та ін. У зв'язку з цим важко визначити, коли бюджетування стало сприйматися новою технологією фінансового планування. Одні автори пов'язують сприйняття бюджетування в сучасному сенсі у зв'язку зі введеною Р. Капланом і Д. Нортон-ом так званої «системи збалансованих показників (ССП)», яка пов'язує в єдиній системі чотири групи показників планування (у сферах «Фінанси», «Клієнти», «Навчання та кар'єрний ріст», «Внутрішні бізнес-процеси») [1], інші – з Пітером Друкером, який вживав даного терміну у складі заходів здійснення менеджменту підприємства.

Для кращого образного сприйняття сутності бюджетування його необхідно характеризувати в порівнянні з традиційним економічним плануванням на підприємстві. Спільним для традиційного економічного планування та бюджетування є порядок розробки планів, зміст і структура основних економічних документів – **кошторисів доходів і витрат**, які в бюджетуванні називають **бюджетами**.

Перш за все, слід мати на увазі, що планування, як і бюджетування, займає центральне місце в єдиному процесі постановки цілей, прийнятті й виконанні рішень у будь-якій сфері діяльності, який проходить декілька фаз.

Перша фаза – постановка проблеми. Сутність її полягає у визначенні завдання, що вимагає вирішення. Для порівнянням фактичного стану з бажаним виявляють проблему; аналізують причини, що її викликали, з'ясовують і визначають загальні цілі, що є значущими для постановки проблеми на рівні підприємства, а та-

кож деталізовані задачі та завдання для її розв'язання з урахуванням наявних обмежень.

Друга фаза – пошук альтернативних рішень. На цій фазі визначають можливі дії (альтернативи): підбирають варіанти можливих рішень, формують уявлення про вплив чинників за кожною з альтернатив і спільних для них усіх, вибирають ті альтернативи, що підлягають докладному вивченню.

Третя фаза – оцінювання. Тут оцінюють альтернативи за критерієм досяжності ними найважливіших цілей, оцінюють альтернативи в аспекті їхнього впливу на досягнення цілей за умов передбачуваності, а також за умов неоднозначних очікувань майбутньої ситуації в зовнішньому середовищі, моделюють наслідки реалізації альтернатив за умови зміни самих цілей та обмежень.

Четверта фаза – прийняття рішення. На цій фазі вибирають альтернативу, що підлягатиме реалізації: зіставляють і аналізують оцінені альтернативи, ураховують результати моделювання, вибирають для реалізації одну з альтернатив, що забезпечує досягнення мети найбільшою мірою.

П'ята фаза – реалізація. Для здійснення обраної альтернативи докладно розробляють план реалізації, віддають розпорядження про реалізацію, яка розпочинається й здійснюється за планом.

Шоста фаза – контроль. На цій фазі з'ясовують успіх реалізації: визначають результати виконання плану, порівнюють фактичні результати із запланованими, аналізують результати відхилень, у разі потреби – приймають рішення про новий цикл розгляду проблеми.

Власне, система менеджменту підприємства й відтворює цей цикл завдяки застосуванню своїх специфічних інструментів – функцій менеджменту. Традиційне місце планування в структурі циклу прийняття й виконання рішень і, одночасно, у складі менеджменту, покажемо схематично на рис. 5.1.

При традиційній системі планування облік, контроль, аналіз і коректування планів виведені за межі планування, яке залишається функцією, що лише встановлює цілі, розробляє плани й програми їх досягнення. Але на відміну від традиційного планування бюджетування займає значно більшу частку загального процесу прийняття й виконання рішень.

Фаза постановки проблеми	Постановка цілей		МЕ- НЕДЖ- МЕНТ
Фаза пошуку варіантів	Розробка планів	Пла ну- ван- ня	
Фаза оцінювання рішень			
Фаза прийняття рішень	Затвердження планів		
Фаза виконання рішень	Організація, мотивація, облік, контроль		
Фаза аналізу виконання рішень	Регулювання		

Рис. 5.1. Місце традиційного планування в процесі прийняття рішень і менеджменті підприємства

При бюджетуванні, навпаки, процеси обліку, контролю, аналізу й коректуванню бюджетів, навіть мотивування працівників за їх виконання, тісно пов'язані з самим бюджетуванням в єдиному колі, оскільки контроль і коректування бюджетів здійснюється в певному циклічному циклі або в «он-лайн режимі».

Таким чином, основними відмітними властивостями бюджетування на відміну від традиційного економічного планування є наступні:

1) коригування загального бюджету доходів і витрат підприємства проводиться або циклічно через короткі часові періоди, або в он-лайн режимі, тоді як в традиційному плануванні коригування здійснюється лише за підсумками аналізу виконання планів за календарний період;

2) бюджети розробляються як для виробничих, так і управлінських підрозділів, які отримують статус центрів відповідаль-

ності (ЦВ) за отримання доходів, прибутку, понесені витрати й здійснені інвестиції;

3) у бюджетуванні вводяться різні форми матеріальної відповідальності отримувачів бюджетів за їх неналежне виконання і, навпаки, економічне стимулювання за покращення їх показників.

Покажемо для наочності схемою на рис. 5.2 основні напрями видозмін, які зазнає традиційне економічне планування в процесі його перетворення в бюджетування.

При здійсненні бюджетування, як видно, відбувається певне перегрупування загальних функцій менеджменту, при якому саме бюджетування як би переміщається в центр функціонального кола управління, підпорядковуючи собі функції обліку, контролю й регулювання.

При цьому функція планування економічної діяльності частково як би поглинається бюджетуванням, яке отримує значення найважливішого вхідного каналу для функції встановлення цілей, а та з урахуванням оцінки всіх факторів впливу на підприємство з боку зовнішнього оточення і внутрішніх процесів, установлює цілі формування та підтримки в актуальному стані бюджетів підприємства і його підрозділів. Даний порядок функціонального перетворення економічного управління підприємством у вигляді бюджетного управління покажемо схемою на рис. 5.3.

Таким чином, **бюджетування** можна визначити як технологію управління економічною сферою діяльності на підприємстві, що ґрунтується на трансформації його цілей і завдань у систему бюджетів і включає в себе циклічні дії щодо їх формування, виконання, оцінки й, за необхідності, корегування [2]. Відповідно **бюджет** – це кошторисний план підприємства та його підрозділів, зокрема, центрів відповідальності, виражений, переважно, у кількісних фінансово-економічних показниках, що підлягає циклічному або поточному корегуванню в залежності від зміни об'єктивних чинників його виконання.

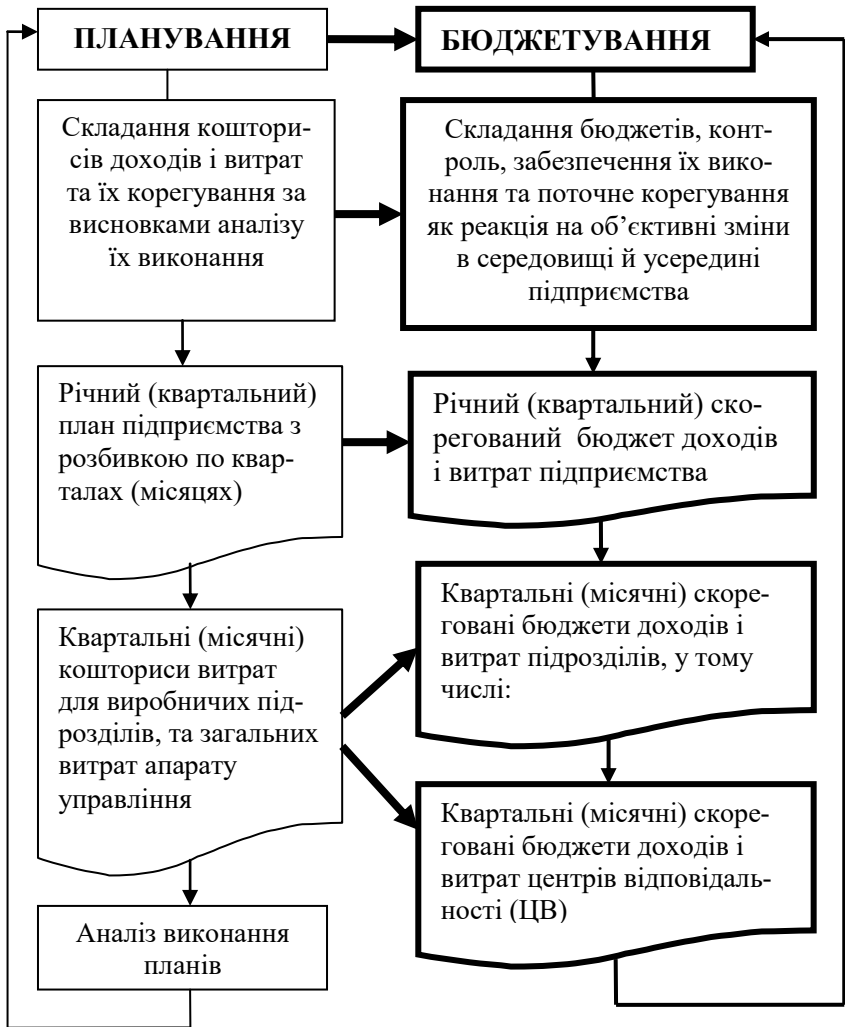


Рис. 5.2. Видозміни, яких зазнає традиційне економічне планування в процесі його перетворення в бюджетування

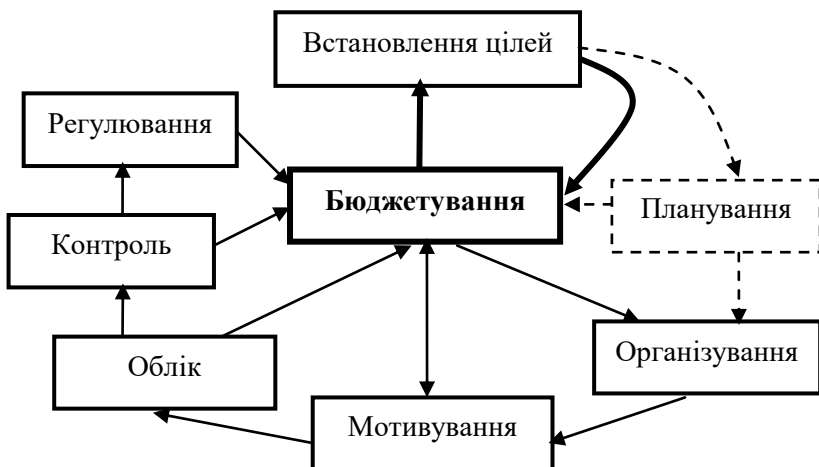


Рис. 5.3. Схема перетворення функціонального управлінського циклу при бюджетному управлінні підприємством

Тобто, бюджет в поточному режимі відповідає на питання, які будуть отримані доходи й прибутки від запланованої діяльності підприємства та його підрозділів при досягненні встановлених цілей, які при цьому будуть понесені затрати та які фінансові результати отримає підприємство.

Наведені в роботі [2] дані стосовно розвитку системи бюджетування підприємств доводять її найважливіше значення не тільки для суто економічної сфери діяльності підприємства, але й для всієї системи управління ним. Так, констатують такі додаткові визначення бюджетування, як [3]:

технологію фінансового управління або фінансового планування;

процес втілення цілей діяльності й оперативного планування підприємства через розробку відповідних бюджетів;

систему узгодженого управління підрозділами підприємства;

систему розподілу ресурсів між підрозділами підприємства;

регулятор економічних відносин усередині підприємства та відносин із зовнішнім середовищем.

Завдяки бюджетуванню апарату управління підприємством вдається вирішувати завдання, виконання яких неможливо при традиційному економічному плануванні, а саме [2]:

формувати й корегувати стратегічні плани підприємства завдяки відображенню в бюджетному процесі наявних відхилень від запланованих показників продажів і витрат, доходів і прибутків, «розривів» між потрібними та наявними коштами для реалізації запланованих заходів;

більш ефективно управляти комерційною діяльністю завдяки більш глибокому вивченню ринків і перспектив збуту продукції підприємства на основі аналізу причин невиконання встановлених бюджетів та визначення маркетингових заходів, здатних покращити умови виконання бюджетів з продажу продукції;

здійснювати в поточному режимі контроль за плановим і фактичним рівнем витрат, регламентованих бюджетами, оцінювати адекватність розроблених бюджетів запланованим і реалізованим діям як за окремими статтями затрат та видами ресурсів, так і в розрізі структурних підрозділів підприємства;

здійснювати загальний управлінський вплив на координацію діяльності всіх служб і підрозділів підприємства через формування цільових показників їх діяльності, формування спільного плану дій щодо шляхів виконання встановлених бюджетних показників та запровадження матеріальної відповідальності й заохочення працівників до якнайкращого виконання бюджетів.

Упровадження бюджетних методів управління зазвичай спрямоване на [2]:

забезпечення обґрунтованості та узгодженості стратегічних і поточних планів підприємства;

делегування повноважень щодо розробки й виконання бюджетів підрозділам підприємства, зокрема таких, що отримують статус центрів відповідальності;

децентралізацію відповідальності з делегування частини повноважень підрозділам підприємства без ризику втрати контролю над ними через затверджені бюджети витрат;

поточний у «он-лайн» режимі контроль рентабельності по видах продукції, у тому числі по підрозділах і центрах відповідальності підприємства;

контроль грошових коштів і інвестицій;

мотивацію персоналу щодо виконання економічних показників, включених до складу бюджетів;

забезпечення прозорості економічних результатів функціонування підприємства в цілому та його підрозділів.

Бюджети підприємства, будучі продовженням планування, самі стають основою більш ефективного планування діяльності підприємства. Вся система внутрішньофірмового планування має будуватися на основі бюджетування, тобто всі витрати й результати повинні мати строго фінансове, а краще – грошове вираження. Якщо само по собі планування встановлює, де, для кого і що потрібно виробляти для задоволення суспільних потреб і які ресурси і в якому обсязі для цього знадобляться, то бюджетування розкриває сплановані цілі й засоби їх досягнення через максимально точне вираження всіх планованих показників і ресурсів у фінансовому вимірі.

Бюджети підприємства стають основою для прийняття рішень про розміри фінансування різних бізнесів за рахунок внутрішніх (реінвестування прибутку) і зовнішніх джерел (кредитів, інвестицій та інших запозичень). Бюджети стають єдиним інструментом контролю за фінансовим станом підприємства, що надає керівництву всю необхідну інформацію, яка дозволяє судити про правильність рішень, що приймаються структурними підрозділами, а відтак, розробляти заходи з оперативного коректування їх діяльності. Бюджети мають дати керівництву підприємства можливість провести порівняльний аналіз фінансової ефективності роботи різних структурних підрозділів, визначити найбільш переважні для подальшого розвитку сфери господарської діяльності напрями структурної перебудови діяльності підприємства (згортання одних і розвитку інших видів бізнесу) тощо.

Бюджет підприємства – найважливіший документ, що узгоджує натуральні показники планування з вартісними. Склад і кількість бюджетів, їх формат, тобто структура статей бюджету,

визначаються підприємством самостійно з урахуванням його розміру, специфіки господарської діяльності, галузевої приналежності та організаційно-правової форми підприємства. Формат бюджетів залежить від системи розподілу, обліку, контролю витрат, що діє на підприємстві, також від стилю менеджменту, зокрема фінансового, наявності відповідного інформаційного забезпечення, кваліфікація фінансово-управлінського персоналу підприємства тощо.

За підготовку різних бюджетів усередині підприємства можуть відповідати різні центри керівництва. Наприклад, бюджети продажів та комерційних витрат може розробляти служба комерційного директора, зокрема, відділи маркетингу та збуту, бюджет виробництва може розробляти служба директора з виробництва разом з начальниками цехів, планово-економічний та фінансовий відділи залучається до розробки бюджету управлінських та адміністративних витрат, а також бюджету непрямих загальнопромислових видатків. Для розробки бюджетів прямих витрат на оплату праці планово-економічна служба співпрацює з відділом організації і оплати праці, виробничими підрозділами та службою управління персоналом. Бюджет доходів і витрат розробляє фінансовий відділ, при цьому можуть бути залучені фахівці з економічного відділу та з бухгалтерії, а також з інших відділів і служб підприємства.

За своїм призначенням на підприємстві можуть складати бюджети продажів, виробництва, виробничих запасів, матеріальних витрат, фонду оплати праці, загальнопромислових витрат, амортизаційних відрахувань, адміністративних і комерційних витрат тощо. Інформація, яка міститься в локальних бюджетах консолідується в бюджеті доходів і витрат (БДВ) і дає змогу визначити суму прибутку або збитків підприємства за бюджетний період.

Використання бюджетування в цілому значно підвищує рівень керованості підприємством, посилює фінансову дисципліну, відповідальність менеджерів всіх рівнів, що сприяє зростанню ефективності використання ресурсів, покращенню фінансових результатів, більшій обґрунтованості інвестиційних проектів і збалансованості їх портфеля, а в кінцевому підсумку – зростанню

обсягів продажів і прибутків, продуктивності праці, зниженню собівартості продукції, покращенню рівня матеріальної забезпеченості працівників.

5.2. Особливості розробки й застосування бюджетів

Бюджетування – це *процес*, у межах якого не тільки складаються відповідні бюджети, а й обґрунтовуються шляхи їх реалізації для досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства. За допомогою бюджетування підприємство прогнозує свої економічні показники й результати, ставить завдання відповідним підрозділам, надаючи їм необхідні повноваження, координує їх діяльність, а в результаті оцінює роботу кожної підрозділу чи іншої структурної одиниці щодо виконання ними поставлених завдань:

у сфері виробництва – стосовно дотримання встановлених бюджетом доходів, прибутків, зменшення або оптимізації витрат заради зниження собівартості продукції;

у сфері фінансового управління – збільшення обсягів реалізації, підвищення ефективності використання ресурсів, підвищення ліквідності, фінансової стійкості підприємства, оптимізації фінансування капітальних вкладень.

Бюджет – оперативний фінансовий план, який як правило складають на рік з розподілом по кварталах, місяцях і менших календарних періодах зі встановленим порядком його корегування:

циклічно по закінченні певного, бажано – найменшого, періоду часу;

у «он-лайн» режимі на основі розглянутої в темі 2 технології підтримки в актуальному стані нормативної бази підприємства.

Порядок складання бюджет підпорядковується загальній логіці, відображеній схемою на рис. 5.4.

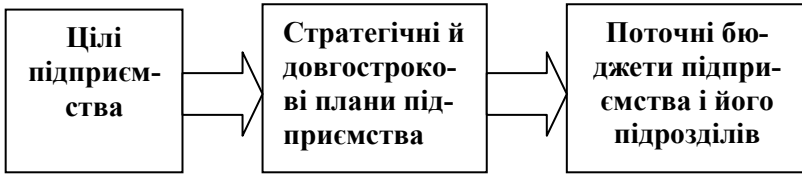


Рис. 5.4. Загальна схема логічного взаємозв'язку планів і бюджетів підприємства

Дії в межах бюджетного процесу виконуються в певній послідовності й повторюються через певні періоди, що формує **бюджетний цикл** як визначену в часі сукупність послідовних дій суб'єктів бюджетування з розробки бюджетів, оперативного контролю та аналізу їх виконання, а також перегляду та корегування окремих статей бюджетів, що повторюється з певною періодичністю. Структура бюджетного процесу повинна бути встановлена для кожного підприємств у відповідності до особливостей його діяльності, визначається тривалість бюджетного циклу, наприклад, як це визначено схемою на рис. 5.5.

Система бюджетів, що розробляються і використовуються на підприємстві, повинна максимально враховувати зміст діяльності підприємства, його підрозділів, їхню спеціалізацію, діючий порядок розподілу впливу окремих підрозділів на результати своєї діяльності або роботи підприємства в цілому. Величезна різноманітність умов функціонування підприємств визначає і різноманітність бюджетів, що формуються й використовуються на підприємстві.

Слід погодитися з основами типології бюджетів для підприємств, представленої в роботі [2], яку, з деякими уточненнями, можна представити у вигляді такої схеми (рис. 5.6).

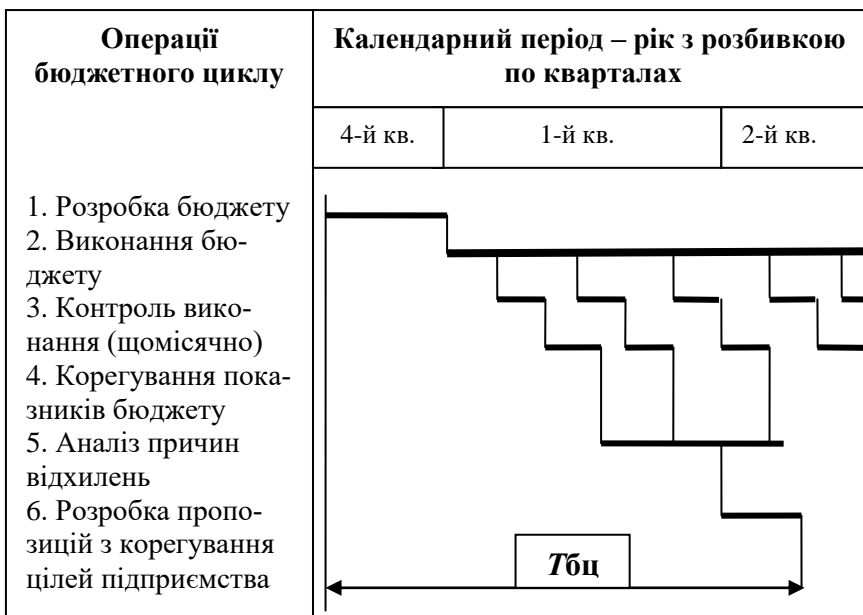


Рис. 5.5. Визначення структури й тривалості бюджетного циклу $T_{бц}$

Різноманітність бюджетів за ознакою *виду об'єкту* бюджетування пов'язана, насамперед, з виробничою структурою підприємства, спеціалізацією його виробничих підрозділів і функціональною структурою підрозділів апарату управління підприємством.

Взагалі об'єктом бюджетування на підприємстві можуть бути:

підприємство (не залежно від його статусу) в цілому:

окремі автономні структурні одиниці підприємства (дочірні підприємства, філії тощо):

підрозділи підприємства, як виробничі, так і управлінські, або їх угруповання.



Рис. 5.6. Принципова схема типології бюджетів підприємства

В залежності від призначення й спеціалізації, наприклад, виробничих підприємств, об'єктами бюджетування можуть бути окремі *вироби* чи *продуктові групи*, якщо запроваджена предметна спеціалізація виробничих підрозділів. У разі наявності підрозділів з технологічною спеціалізацією, об'єктами бюджетування можуть бути окремі *види технологічних* або *виробничих процесів*.

У разі об'єднання декількох підрозділів з метою створення цілісного продукту від заготівельних операцій до його продажу, об'єктом бюджетування можуть бути *бізнес-процеси*. Для управлінських підрозділів, що стикаються зі зовнішнім ринком функці-

онування підприємства об'єктами бюджетування можуть бути *сегменти ринку*, або *групи клієнтів*. Для проектних, технічних підрозділів об'єктами бюджетування можуть бути *проекти*, у тому числі й *інвестиційні проекти*.

Оскільки бюджетування є інструментом економічного управління підприємством, то найважливішою ознакою запроваджуваних усередині підприємства бюджетів є їх *вид*, за яким всі бюджети можна розподілити на дві групи: *операційні* й *фінансові*.

Операційні бюджети стосуються змісту та призначення діяльності підрозділу. Для виробничих підрозділів (цехів) операційні бюджети регламентують, перш за все, їх виробничу діяльність, для управлінських – діяльність, що здійснює даний відділ чи служба за своїм призначенням.

Слід розуміти, що операційні бюджети не перекреслюють плани діяльності підрозділів, які можуть стосуватися суто виробничих, технологічних питань, реконструкції, запровадження капітальних вкладень, соціального розвитку колектив тощо. *Операційні бюджети* залишаються суто кошторисними документами, тому, в залежності від того, з якими економічними сторонами пов'язана діяльність підрозділу, вони можуть мати різні форми, склад показників тощо.

Фінансові бюджети, навпаки, у меншій мірі пов'язані зі змістом діяльності й призначенням підрозділу, оскільки відображають лише їх кінцеві фінансові результати, а розрізняються лише складом конкретних фінансових показників. У зв'язку зі значною кількістю фінансових показників і варіантів їх угруповань з урахуванням специфіки діяльності підрозділу і його впливу на ті чи інші фінансові результати, можуть бути сформовані різні види фінансових бюджетів, наприклад:

Взагалі операційні бюджети є первинними, тоді як фінансові бюджети узагальнюють дані операційних бюджетів. Фінансові бюджети підрозділів повинні бути збалансованими зі загальними фінансовими показниками підприємства в цілому.

У якості інформаційної бази складання і застосування операційних і фінансових бюджетів використовують всі наявні джерела:

фінансові звіти й показники виконання фінансових та операційних бюджетів за минулий період;

наявні або заплановані договори й контракти стосовно продажу продукції та закупівлі сировини й інших закупівельних матеріалів;

прогнозні розрахунки обсягу реалізації продукції або плани збуту, які складені на основі дослідження попиту, рівня цін, купівельної спроможності споживачів та інших умов ринкового середовища;

затверджені законодавством фінансово-економічні нормативи стосовно ставок оподаткування, єдиного соціального податку, норм амортизаційних відрахувань, мінімальної заробітної плати, а також встановлена Національним банком облікова ставка банківських кредитів;

заплановані до введення в дію нові виробничі потужності підприємства, або заплановані заходи з виведення зі складу підприємства залишкових основних фондів тощо.

При складанні фінансових бюджетів окрім даних операційних бюджетів враховуються додаткові або від'ємні залишкові розрахунки минулих періодів з різних видів доходів і розходів, прибутків і збитків, результатів фінансових операцій, дебіторської та кредиторської заборгованості, податкових розрахунків тощо.

Бюджет доходів і витрат (БДВ), що є кінцевим бюджетом отримання прибутків або збитків, підсумовує результати бюджетів операційного рівня і відображає операційну ефективність підприємства у вигляді фінансового результату.

Важливою ознакою різновидів бюджетів є застосована **технологія** їх розробки, яка залежить від наявності відповідної нормативної бази і методів бюджетування. В умовах відсутності надійної інформації стосовно майбутніх подій на ринку, найчастіше при розробці бюджетів на плановий період застосовують звітні дані за минулий період зі внесенням певних уточнень щодо зростання (рідко – зменшення) вартісних показників, обсягів виробництва та ін. Такий підхід є **корегувальним**. З іншого боку, в разі відсутності надійних звітних даних, або при значній зміні параметрів діяльності на майбутнє, використовується технологія розроб-

ки бюджетів без можливостей коректувати будь-які вихідні дані, тобто «з нуля», або «з чистого аркушу».

Корегувальний підхід здійснюється за трьома видами технології: «знизу вгору», «зверху донизу» та *ітеративною*.

При використанні підходу «знизу вгору» бюджет складається, виходячи з планів діяльності підрозділів і проектів, які передаються підрозділами «вгору», тобто, до центру керівництва, для визначення ним агрегованих результативних показників для всього підприємства. При підході «зверху донизу» бюджетування починається з визначення загальних показників бюджету цілого підприємства, спираючись на показники якого й розробляються бюджети окремих підрозділів.

У разі ітеративного підходу бюджетування проходить низку етапів: інформація спочатку поширюється від вищого керівництва до нижчих ланок управління, потім проробляється підрозділами і подається «вгору» для узагальнення, не виключно, що цей цикл здійснюється неодноразово. Ітераційна процедура бюджетування найбільш прийнята. Спочатку зверху спускаються цільові фінансові показники, потім формуються за напрямом «знизу вгору» вся система бюджетів підприємства аж до основних завершальних бюджетів. Далі аналізується їх відповідність поставленим керівництвом цільових показників (оборотність, рентабельність, ліквідність та ін.). Якщо бажані значення цільових показників досягаються, бюджет подається керівництву на затвердження, після чого він з проекту стає директивним і розсилається керівникам підрозділів підприємства для виконання й контролю. Якщо ж наслідками аналізу виявляється розбіжність одержаних цільових показників з бажаними, то керівництво підприємства дає завдання на підготовку наступної версії бюджетів. Так повторюється, доки не обирається одна прийнята версія, яка й затверджується.

Бюджети «з нуля» мають обмежене поле можливостей їх застосування, з іншого боку, вони мають і певні переваги, бо не привносять бюджетні помилки, зайві витрати, необґрунтовані нормативи з попередніх бюджетів у бюджети майбутніх періодів. В такому разі суб'єкт бюджетування повинен більш об'єктивно і з більшою мірою обґрунтованості оцінити потреби й можливості

кожного підрозділу, як об'єкту бюджетування, і рівень показників кожного бюджету, хоча, очевидно, що така технологія є більш складною і потребує більших витрат праці, через що використовується на практиці значно рідше, головним чином, для нових структурних одиниць чи напрямів діяльності.

Приклади розроблюваних на підприємствах операційних і фінансових бюджетів приведемо в табл. 5.1. Вибір з перелічених у табл. 5.1 бюджетів здійснюється з урахуванням особливостей підприємства в цілому, а також специфіки основних і допоміжних цехів підприємства, структури апарату його керівництва.

Таблиця 5.1

Приклади операційних і фінансових бюджетів на підприємстві

Операційні бюджети	Фінансові бюджети
<ul style="list-style-type: none"> ● виробництва і реалізації продукції; ● продажів; ● виробничих запасів (сировини й матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції); ● закупівель; ● оплати праці; ● витрат, пов'язаних з ремонтом, утримуванням і експлуатацією устаткування; ● цехових витрат; ● загальновиробничих витрат; ● адміністративних витрат (витрат на управління підприємством); ● комерційних витрат (витрат на маркетинг і збут); ● доходів і витрат тощо 	<ul style="list-style-type: none"> ● розрахунків; ● грошових надходжень і виплат; ● доходів і витрат; ● ліквідності; ● фінансової стійкості; ● руху грошових коштів тощо

Важливим аспектом технології розробки бюджетів є представлення в них планової інформації з урахуванням того, що в процесі виконання бюджетів можуть виникати дії зовнішніх чин-

ників, що впливатимуть на рівень встановлених бюджетних показників. З цього погляду бюджети можуть бути *дискретними* (з незмінними запланованими показниками), *гнучкими*, тобто з урахуванням можливих змін вартісних і кількісних показників в процесі їх виконання, або *рамочними*, що передбачають можливість коливань бюджетних статей у межах певного коридору залежно від прогнозованих можливих змін параметрів, що впливають на бюджетні доходи й витрати, кількісні параметри споживання продукції тощо. Така технологія дає змогу підприємству:

по-перше, передбачити порогові значення показників діяльності, в межах яких прибуткове функціонування залишається за умов несприятливих змін ринкової кон'юнктури;

а по-друге, значно полегшити умови коректування планових бюджетів за фактичними даними, замінивши постійний режим коректування бюджетів на такий, що вступає лише в разі виходу встановлених бюджетних показників за межі передбаченого інтервалу значень.

Ці варіанти представлення бюджетних показників можуть застосовуватися не залежно від здійсненої технології розробки самого бюджету, тому загальну типологію бюджетів за технологією їх розробки слід уявляти такою, як це відображає схема на рис. 5.7, за якою створюється 12 різновидів бюджетів.

За *призначенням бюджетів* їх підрозділяють на основні, допоміжні й спеціальні [2]. До *основних* відносять бюджети, що стосуються до діяльності підприємства, яка напряму пов'язана з виготовленням і постачанням продукції на продаж. Сюди входять бюджети як основних так і допоміжних цехів, а також більшості управлінських підрозділів, як правило, всі операційні й фінансові бюджети. Пакет основних бюджетів, здебільшого, становить першу чергу запровадження бюджетування на підприємствах, яке починається, як найменше, зі впровадження бюджетів виробництва й реалізації продукції, доходів і витрат, руху грошових коштів, бюджетного балансу.

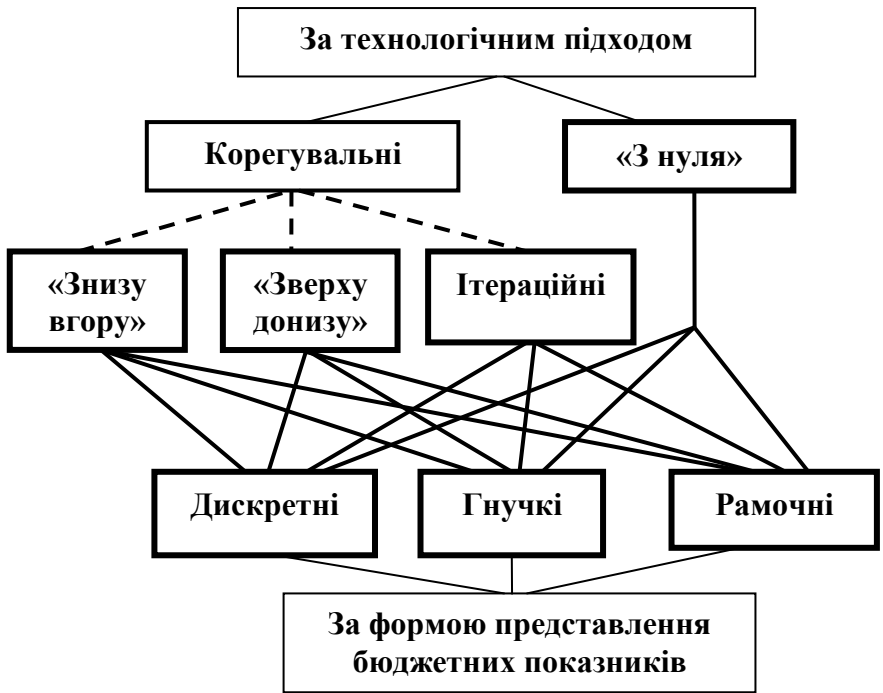


Рис. 5.7. Дванадцять різновидів бюджетів за комбінацією технологічних підходів до їх розробки

Призначення основних бюджетів – встановити підсумкові фінансові результати діяльності підприємства, проаналізувати розмір і джерела доходів і витрат, можливість профінансувати господарські потреби й визначити напрями інвестування.

Допоміжні бюджети розробляють для планування й управління діяльністю підприємства, що забезпечує його розвиток, реконструкцію, залучення інвестицій, запровадження крупних проєктів тощо. Такими бюджетами можуть бути [2]:

- бюджет розвитку підприємства;
- бюджети проєктів і програм;
- кредитний план;

бюджет соціального розвитку;

До *спеціальних* бюджетів відносять бюджети, що складають під виконання конкретних завдань або управлінських рішень. До таких бюджетів належать:

бюджети науково-дослідних, конструкторських, технологічних заходів і проектів;

бюджети модернізації і технічної реконструкції виробництва;

бюджети амортизаційних відрахувань;

податкові бюджети;

платіжний календар тощо.

Зазвичай допоміжні й цільові бюджети запроваджуються в більш розвинених системах бюджетування, а їх перелік, склад і формат повністю визначається самим підприємством з урахуванням власних потреб.

Необхідність розрізняти бюджети за їх *поточним станом* пояснюється об'єктивною наявністю часового лагу між моментами складання бюджету і його виконанням у реальному часі. Тобто, будь-який бюджет залишається *плановим* лише до початку планового періоду, на який він розрахований, але вже з першого дня нового періоду він набуває статусу *фактичного* і це означає велику дилему до кожного підрозділу чи іншого виконавця – за яким бюджетом йому здійснювати свою діяльність – за плановим чи фактичним? Таке питання для системи бюджетування є більш критичним, чим для традиційного планування, де план залишається законом на весь період його виконання, а його коректування здійснюється вже після закінчення планового періоду на основі аналізу виконання планових завдань

Постає питання, яка ж система: планування чи бюджетування корисніша для виконання підприємством поставлених задач? На перший погляд можна вважати, що планування більш суворо націлює виконавців на досягнення встановлених цілей, оскільки виконання плану залишається «законом» протягом усього періоду його виконання. Але насправді це не так. У реальному мінливому й непередбачуваному середовищі фактичні результати виконання планів можуть значно розходитися з плановими і це стає наявним лише після перетворення планового періоду у звітний, через що

встановлені на початку цілі й завдання фактично залишаються невиконаними, або виконаними частково.

В системі бюджетування, навпаки, плановий бюджет залишається «законом» лише, поки за фактичним станом виконання його показники не розходяться з плановими, а як тільки настає відхилення фактичних даних від планових, якщо це відбувається за об'єктивних обставин, то плановий бюджет підлягає корегуванню з урахуванням фактичних змін умов діяльності підприємства. Завдяки цьому в системі бюджетування сигнал про розходження фактичних результатів з плановими надходить частіше, в найкращому випадку – відразу, як тільки такі розходження відбулися. А в результаті цього суб'єкт управління підприємством має можливість завчасно корегувати цілі підприємства з урахуванням впливу чинників непереборної сили і, у кінцевому підсумку, бюджетування є більш ефективною системою досягати реальні, а не будь-які заплановані, цілі й завдання.

Іншою проблемою є невиконання затверджених бюджетів за суб'єктивних причин виконавців. Такий стан відображає недоліки організації управління підприємством в цілому, що потребує, для усунення цих перешкод, особливої уваги до кожної деталі запровадження бюджетування на всіх етапах від постановки цілей до контролю й аналізу виконання бюджетів.

Проблема відповідності, або, навпаки, розходження фактичного бюджету з плановим є центральною в ланцюгу бюджетного управління, оскільки весь контур управління вмикається в момент появи відхилень фактичного бюджету від планового. Чим рідше це відбувається, тим більш стабільними залишаються виробничі й управлінські процеси на підприємстві. І навпаки, чим менший період до початку розходжень між фактичним і плановим бюджетами, тим скоріше вмикається весь ланцюг заходів з регулювання й коректування цілей, що потребує більш напруженої роботи колективу, значних додаткових обсягів робіт з коректування цілей, уточнення загальних планів і бюджетів підрозділів.

Для зняття гостроти даної проблеми в бюджетуванні використовується принцип максимальної наблизеності планових бюджетів до очікуваного впливу зовнішнього середовища, або нега-

тивних процесів усередині підприємства, для чого найчастіше планові бюджети складаються не як статичні (дискретні), а як гнучкі, або рамочні. При цьому гнучкі бюджети вже передбачають можливість змінювання фактичного обсягу продажів, відпускних цін або вартості закупівельних матеріалів. В такому разі фактичний бюджет тривалий час залишається відповідним плановому гнучкому. А в разі застосування рамочних бюджетів, відхилення фактичного від планового рамочного настає лише при виході значень бюджетних показників за межі передбачуваних планами інтервалів.

Методика прийняття рішень щодо відхилень, які включаються у гнучкі і рамочні бюджети, залежить від системи калькулювання витрат, яку застосовує підприємство: на основі повної собівартості чи на основі розділення змінних і умовно-постійних витрат. Але в обох випадках до відхилень, запроваджених у гнучких і рамочних бюджетах, слід включати відхилення по змінних статтях витрат, оскільки постійні витрати, у собівартості одиниці продукції, вже є похідною від фактичних обсягів продажів.

Для поглибленого аналізу відхилень необхідно їх визначити по кожній статті бюджету і пояснити причини відхилень.

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

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

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

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

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

продукції – нормативні витрати на одиницю продукції) × фактичний обсяг виробництва × нормативну (бюджетну) ціну одиниці матеріалів;

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

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

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

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

Механізм впливу виду планового бюджету на виявлення відхилень фактичного стану бюджету від планового схематично відобразимо на рис. 5.8.

Окрім вищеписаних ознак, очевидно, що бюджети розрізняються за *горизонтом планування*, тому формуються *стратегічні* (довгострокові) бюджети, розраховані на 3-5 років, *поточні* (середньострокові) бюджети, розраховані на один рік й *оперативні* (короткострокові) бюджети – це бюджети на місяць, декаду, день і т. д. Слід зазначити, що горизонти окремих видів бюджетів можуть розрізнятися. Наприклад, оперативний бюджет руху грошових коштів може мати розбивку за днями, а бюджет ний баланс – лише за місяцями. Кожне підприємство, у залежності часового

об'єкту поставлених перед собою цілей, самостійно визначає структуру, зміст і ступінь деталізації кожного з цих видів бюджетів.



Рис. 5.8. Механізм впливу виду планового бюджету на виявлення відхилень фактичного стану бюджету від планового

За часовим охоптом бюджети можуть розроблятися на певний заздалегідь фіксований календарний період (зазвичай – календарний рік). Безперервні бюджети відрізняються тим, що вони оновлюються безперервно протягом усього планового періоду. Бюджети капітальних витрат формуються на період тривалості проекту [2].

За *послідовністю розробки* виокремлюють первинні бюджети, з яких починається процес бюджетного планування, які відображають деталізовану інформацію по окремих підрозділах чи спеціальних задачах, яка групується й укрупнюється у *зведених* бюджетах. Наприклад, зведений бюджет адміністративних витрат підприємства, формується на основі первинних бюджетів адміністративних витрат всіх підрозділів апарату управління. Або ж зведений бюджет продажів формується на основі первинних бюджетів продажів, які готують окремі підрозділи, або регіональні торговельні представництва підприємства [2].

Бюджетування здійснюється на основі найтіснішого зв'язку з цілями діяльності підприємства, що потребує певної інтерпретації загальних формулювань цілей підприємства, навіть у фінансово-економічній сфері, у вигляді конкретних планових завдань, що можуть бути сформульовані в показниках бюджетів. Тому при бюджетуванні:

по-перше, формулюють головні фінансово-економічні цілі;

по-друге, виявляють, за допомогою яких показників можна контролювати досягнення цих цілей;

по-третє, визначають завдання виконавцям бюджетів, що забезпечують досягнення головних цілей, які можуть бути вирішені ними завдяки наявних у них повноважень.

При запровадженні бюджетування однією з проблем є переклад загальних, часто розмитих цілей, в систему конкретних, таких, що мають чітке кількісне вираження показників. Вище керівництво підприємств, формулюючи цілі і завдання на майбутнє, зазвичай оперує такими формулюваннями, як «підвищити прибутковість», «провести ефективну реструктуризацію», «розширити ринки збуту», «забезпечити зростання бізнесу» тощо. На рівні же органів бюджетування подібні узагальненні формулювання повинні бути перетворені у конкретні показники з урахуванням різних видів їх тлумачення й визначення у вигляді конкретних формул і методів розрахунку.

І лише на основі конкретних показників встановлюються бюджетні завдання для виконавців, як це для ілюстрації приведемо в табл. 5.2.

**Приклади формулювання цілей і бюджетних завдань
з їх виконання**

Загальні цілі	Показники, що відображають цілі	Бюджетні завдання задля забезпечення досягнення цілей
Зростання бізнесу	Зростання обсягів продажів у порівняних цінах більш ніж на 18% в рік	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кількісні показники з виробництва продукції (по її видах) – для виробничих підрозділів. 2. Обсяги постачання продукції за договорами – для служби маркетингу. 3. Завдання з реалізації продукції у грошовому вимірі – для служби збуту. 4. Контроль зростання обсягів продажів у порівняних цінах – для економічної служби
Підвищення прибутковості бізнесу	Забезпечення норми річного чистого прибутку до суми витрат у розмірі 25%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Порівняльний аналіз рентабельності (по нормі чистого прибутку) окремих видів бізнесів (продуктів, проєктів) – для економічної служби. 2. Встановлення прогресивних норм витрат і завдань з їх скорочення – для технологічної служби. 3. Встановлення завдань з економії витрат і виділення фондів стимулювання – для виробничих підрозділів. 4. Встановлення завдань з підтримки запланованого обсягу реалізації продукції – для служб маркетингу і збуту
Зростання вартості бізнесу	Збільшення вартості акціонерного капіталу на 20% в рік	<ol style="list-style-type: none"> 1. Показники доходності активів підприємства – для фінансової служби. 2. Завдання зі залучення інвестицій у розвиток підприємства – для відділу капітальних вкладень. 3. Завдання з отримання ліцензій – для технічних служб.

Запровадження бюджетування в діяльності підприємства необхідно вирішити низку організаційних задач. З одного боку, система бюджетування будується на основі виробничої та управлінської структури, що діє на підприємстві, а з іншого – сама потребує певної її реорганізація для створення умов, необхідних для застосування бюджетування з найбільшою корисністю.

Організація бюджетування фактично надає всій організаційній структурі підприємства нового змісту, створюючи на її основі **фінансової структури підприємства**, яка б відображала нові для традиційної економічної роботи на підприємствах явища, коли підрозділи підприємства, окрім їх основного призначення, ще стають **центрами обліку, фінансової відповідальності**, а взаємодія між структурними одиницями і центральним керівництвом формується, окрім традиційних процедур управління, також на основі спеціально створеного **бюджетного регламенту**, механізмів **бюджетного контролю**, що регламентують порядок і процедури складання бюджетів, їх представлення, узгодження і затвердження, порядок наступного коректування, збору і обробки даних про їх виконання, розподіл функцій в апараті управління між функціональними службами й структурними підрозділами різного рівня в процесі бюджетування, систему внутрішніх нормативних документів (положень, посадових інструкцій тощо).

Найбільш змістовні питання організації бюджетного управління розглянемо вже у наступній темі.

Терміни й поняття

Бюджетування – технологія управління економічною сферою діяльності на підприємстві, що ґрунтується на трансформації його цілей і завдань у систему бюджетів і включає в себе циклічні дії щодо їх формування, виконання, оцінки і, за необхідності, корегування.

Бюджет – кошторисний план підприємства та його підрозділів, зокрема, центрів відповідальності, виражений, переважно, у кількісних фінансово-економічних показниках, що підлягає циклічному або поточному корегуванню в залежності від зміни об'єктивних умов його виконання.

Операційний бюджет – суто кошторисний документ, що містить економічні показники виконання планових завдань підрозділом підприємства у відповідності до змісту та призначення його діяльності.

Фінансовий бюджет – кошторисний документ, що містить переважно кінцеві фінансові результати діяльності підрозділу, незалежно від його призначення.

Бюджет доходів і витрат – кінцевий бюджет отримання прибутків або збитків, що підсумовує результати бюджетів операційного рівня і відображає операційну ефективність підприємства (або підрозділу) у вигляді фінансового результату.

Дискретний бюджет – такий, що містить незмінні на певний календарний період заплановані показники.

Гнучкий бюджет – такий, що допускає можливість зміни запланованих вартісних і кількісних показників в процесі їх виконання.

Рамочний бюджет – такий, яким передбачена можливість коливань бюджетних статей у межах певного коридору залежно від прогнозованих можливих змін параметрів, що впливають на бюджетні статті (наприклад, сезонна змінюваність закупівельних цін).

Фінансова структура підприємства – склад підрозділів підприємства у якості центрів обліку та фінансової відповідальності, а також порядок взаємодії між ними і центральним керівництвом підприємства.

Центр обліку – статус підрозділу в системі бюджетування, при якому до сфери його відповідальності належить лише досягнення запланованих бюджетних статей.

Центр витрат – статус підрозділу в системі бюджетування, при якому до сфери його відповідальності належить лише досягнення запланованих витратних статей.

Центр доходів – статус підрозділу в системі бюджетування, при якому до сфери його відповідальності належить лише досягнення запланованих статей доходів.

Центр фінансової відповідальності – статус підрозділу в системі бюджетування, при якому до сфери його відповідальності належить досягнення запланованих статей доходів і витрат, а відтак, і кінцевих фінансових результатів.

Питання й завдання для самоперевірки знань

1. У чому полягає відмінність підходу до визначення бюджетування в іноземній та вітчизняній практиці?
2. Що є доцільнішим, чи додавання бюджетування до традиційної системи планування у вітчизняній практиці, чи синтетичне поєднання цих двох явищ?
3. Яке явище в економічній діяльності підприємства є ширшим за змістом – бюджетування чи планування?
4. Чим принципово повинен відрізнятися бюджет від звичайного плану?
5. У вигляді чого цільові установки підприємства втілюються в бюджетах його підрозділів?
6. Які риси відрізняють можливості виконавців бюджетів при бюджетуванні порівняно зі звичайним плануванням?
7. Чим обумовлена така різноманітність видів бюджетів як операційних, фінансових, доходів і витрат?
8. Чим обумовлена така різноманітність статусу підрозділів підприємства як центрів обліку, витрат, доходів тощо?
9. Чим фінансова структура підприємства відрізняється від його організаційної структури?
10. Від чого залежить тривалість бюджетного циклу?
11. Яку роль відіграє функція мотивації для підрозділів – виконавців бюджетів?
12. Риси якої організація ведення економічної роботи на підприємстві притаманні бюджетному управлінню – централізованої чи децентралізованої?

Перелік джерел до теми 5

1. Каплан Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. — М.: ЗАО «ОЛИМП-БИЗНЕС», 2004. — 416 с.
2. Економічне управління підприємством : навч. посіб / [Н. М. Євдокимова, Л. П. Батенко, В. А. Верба та ін.]; за заг. ред. Н. М. Євдокимової. — К.; КНЕУ, 2011. — 327 с.
3. Немировский И. Б. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство / И. Б. Немировский, И. А. Старожилова. — М.: И. Д. Вильямс, 2006. — 512 с.

Тема 6. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

6.1. Створення організаційних умов господарської самостійності підрозділів підприємства

Упровадження системи бюджетування, як найбільш передової форми ведення економічної роботи на підприємстві, вимагає серйозної організаційної підготовки, пов'язаної з рішенням ключового питання бюджетування – передачі підрозділам підприємства, як виробничим так і управлінським, як можна більшої фінансової відповідальності за виконання бюджету, що забезпечує досягнення цілей підприємства в цілому. Очевидно, що прийняття більшої фінансової відповідальності підрозділами вимагає відповідного організаційного оформлення їх як відповідальних виконавців на основі реально наявних в їх розпорядженні важелів впливу на кінцеві результати діяльності підприємства.

Формування системи бюджетування на підприємстві відбувається в тісному взаємозв'язку з такими функціями економічного управління як облік, контроль і регулювання.

В залежності від конкретних умов підприємства і з урахуванням того рівня розвитку зазначених функцій бюджетування може формуватися:

- 1) на основі традиційної системи обліку та контролю;
- 2) на основі сучасної системи контролінгу, об'єднуючого функції обліку, контролю і регулювання в економічній сфері.

Перший варіант є перехідним і не може забезпечити всієї повноти перебудови економічної роботи підприємства відповідно до сучасних умов його функціонування у виключно нестійкому й непередбачуваному ринковому середовищі. Другий варіант краще і відповідає вимогам рішучого вдосконалення економічної діяльності на підприємстві в рамках системи економічного управління за формулою «бюджетування + контролінг».

Об'єднання даних функцій має той сенс, що бюджетування є інструментом передачі фінансової відповідальності підрозділам за виконання завдань, що відповідають загальним цілям підприємства, а контролінг – інструментом обліку та контролю їх виконання та своєчасної доставки інформації для регулювання виникаючих відхилень.

Головним напрямком розподілу фінансової відповідальності серед як можна більшої кількості підрозділів підприємства є створення центрів відповідальності по доходах, витратах, прибутках та інвестиціях. Створення центрів фінансової відповідальності усередині підприємства повинно враховувати реальну *бізнес-структуру* підприємства, під якою слід розуміти склад його підрозділів як структурних одиниць з власними можливостями впливу на отримання доходів і прибутків за межами підприємства.

Найбільш підготовленими для запровадження центрів фінансової відповідальності є підприємства, що мають у своєму складі структурні бізнес-одиниці (СБО) зі своєю «ключовою компетенцією», що мають власні позиції на ринку, сформовані у вигляді так званих «стратегічних зон господарювання» (СЗГ). Такі структурні підрозділи відразу мають визначатися як фінансові центри відповідальності за отримання прибутків (ЦП), що відповідним чином повинно закріплюватися в їх бюджетах. Але у складі підприємств певні підрозділи можуть відповідати за реалізацію продукції у різних сегментах ринку – стратегічних зонах господарювання (СЗГ), то такі структурні підрозділи можуть отримувати статус центрів фінансової відповідальності за отримання доходів (ЦД), що також повинно відображатися в бюджетах цих підрозділів.

У деяких випадках на підприємствах такі структурні підрозділи відсутні і в принципі неможливі, але в багатьох випадках такі СБО хоч і відсутні, але є можливості їх організаційного оформлення. У деяких випадках поява можливостей створення СБО пов'язана з вирішенням стратегічних завдань виходу на нові ринки, з новою продукцією, у зв'язку зі входженням підприємства до

нових корпорацій, або освоєння цільових інвестицій, спрямованих на освоєння випуску нової продукції.

Очевидно, що створення СБО в складі підприємства є процесом не тільки організаційного, але й фінансового відособлення частки підприємства, практично, на принципах бюджетування, бо сенс існування СБО для цілого підприємства власне й полягає в тому, щоб СБО заробляла власний дохід, розраховуючись з центральним органом управління цілим підприємством за ті послуги, що воно здійснює для успішного функціонування СБО. Принципові можливості підприємств до розвитку власної бізнес-структури з максимальним створенням СБО залежать від комбінації наступних питань:

1) чи є підприємство багатогалузевим виробником, чи, навпаки, виробником продукції для однієї галузі споживання?

2) чи є підприємство виробником одного виду продукції, чи декількох видів продукції для однієї або декількох галузей споживання?

Запропонуємо для цього матрицю (табл. 6.1), яка розсікає всю безліч підприємств на певні угруповання.

Таблиця 6.1

Матриця угруповань підприємств за наявністю можливостей створення підрозділів, відповідальних за вироблення продукції (СБО) та її розповсюдження на ринку (СЗГ)

Кількість СБО	Кількість СЗГ на ринку споживання	
	1	Більше 1
1	Моновиробник продукції галузевого споживання	Моновиробник продукції багатогалузевого споживання
Більше 1	Полівиробник продукції галузевого споживання	Полівиробник продукції багатогалузевого застосування

Ці угруповання створені сполученням ознак [1]:

1) приналежність підприємства-виробника до однієї або декількох галузей, що виражається наявністю або можливістю ство-

рення в його складі структурних бізнес-одиниць (СБО) різної галузевої приналежності;

2) приналежність споживачів продукції підприємств до однієї або декількох галузей, що означає, чи має підприємство можливості сформувати структурні одиниці, відповідальні за стратегічні зони господарювання (СЗГ) в різних галузях. Затемнені в табл. 6.1 квадранти показують групи підприємств, де є можливість створення підрозділів – центрів фінансової відповідальності за отримання прибутків і доходів завдяки організаційному оформленню структурних одиниць, відповідальних за виробництво (СБО) і продаж продукції (СЗГ).

У процесі функціонування підприємства можуть змінюватися його стратегічні зони господарювання на ринку, що потребує настроювання структури діючих СБО відповідно до змінюваності стратегічних зон господарювання (СЗГ) підприємств на ринку. Провідним чинником тут стає «ключова компетенція», якою володіє підприємство чи його підрозділ, що надає можливості утриматися в певному сегменті ринку.

Наявність ознак взаємного призначення діючих СБО й відповідних СЗГ встановлюється проведенням діагностики у формі отримання відповідей у вигляді двійкової логіки «так/ні» на актуальні питання щодо становища СБО, як це показано схемою на рис. 6.2 [2].

Кінцевою точкою даного аналізу є визначення якісної характеристики становища СБО в ринковому середовищі у вигляді тієї стратегії, до якої треба прагнути з метою збереження СБО як такої.

Але і в разі відсутності створення в складі підприємства повноцінних СБО залишаються значні можливості розподілу фінансової відповідальності між підрозділами підприємства на основі підвищення статусу їх господарської самостійності в межах підприємства.

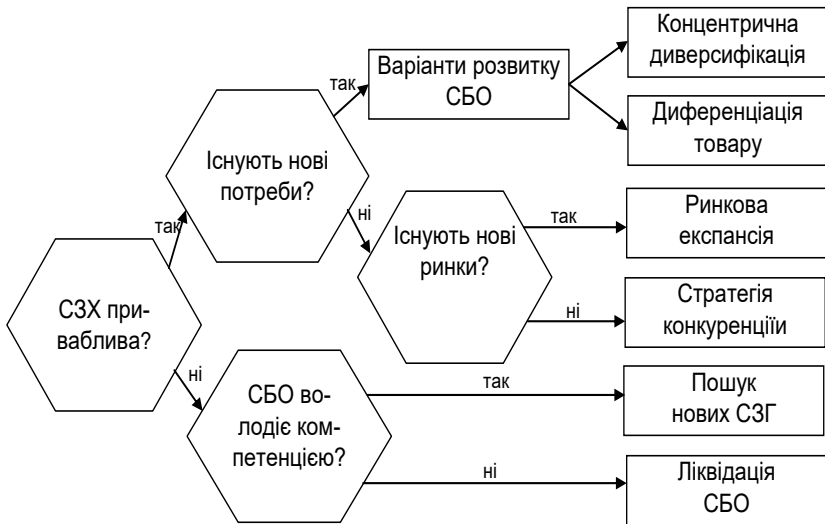


Рис. 6.2. Алгоритм обґрунтування потреби в СБО у складі підприємства і визначення стратегій їх розвитку

Розвиток інтрапренерства – внутрішнього підприємництва на підприємстві, яке функціонує в мінливому середовищі. В умовах зростаючого розуміння ролі зовнішніх факторів формується нове уявлення про значення бізнес-структури підприємства для забезпечення його ефективної діяльності. Структурне настроювання діяльності підприємства традиційними заходами, такими, як вертикальний поділ праці, комбінація лінійного й функціонального видів підпорядкування, департаментизація й дивізіонна структуризація, централізація й децентралізація відображають все-таки механізми традиційного менеджменту, часи якого минають [3].

Загальним напрямком адаптивного перетворення бізнес-структури підприємств є перехід від традиційних напрямків до створення підприємницьких організаційних структур усередині

підприємства на основі розвитку *інтрапренерства*, як особливої форми внутрішнього підприємництва. Це формує умови для участі все більшої кількості працівників у досягненні кінцевого результату не тільки в діяльності усередині підприємства, але й у зовнішньому середовищі. При цьому традиційні інструменти децентралізації організаційної структури за рахунок делегування підрозділам додаткових повноважень збагачуються за рахунок розвитку підприємницького середовища всередині підприємства.

Відмінністю інтрапренерської структури підприємства від традиційної є введення в систему взаємин між керівництвом підприємства з підрозділами, крім адміністративних, також відносин у частині власності й розподілу кінцевих результатів діяльності. Останні виникають, якщо підрозділам підприємства надається властивість акцепції частки приросту кінцевого прибутку підприємства, створеного в зовнішньому середовищі його діяльності, який і розподіляється між учасниками пропорційно їх внеску в отриманий результат. Інтрапренерська структура підготовлює підприємства до найбільш ефективного запровадження бюджетування, оскільки вона здійснюється завдяки підвищенню *статусу господарської автономії підрозділів*.

Більш високий статус господарської автономності підрозділу в інтрапренерській структурі стає тим резервом підвищення ефективності діяльності підприємства, який неможливо компенсувати іншими засобами. Вибір рівня самостійності підрозділу формується з урахуванням його участі в забезпеченні своєї діяльності й реалізації продукції, а також розвитку елементів господарського розрахунку й орендних відносин, які одержали широкий розвиток на підприємствах України протягом тривалого періоду часу, починаючи з 1990 року [4].

Вибір рівня самостійності підрозділу формується з урахуванням його участі в забезпеченні своєї діяльності й реалізації продукції, а також розвитку елементів внутрішнього господарського розрахунку або орендних відносин усередині підприємства за схемою, приведеною на рис. 6.3.

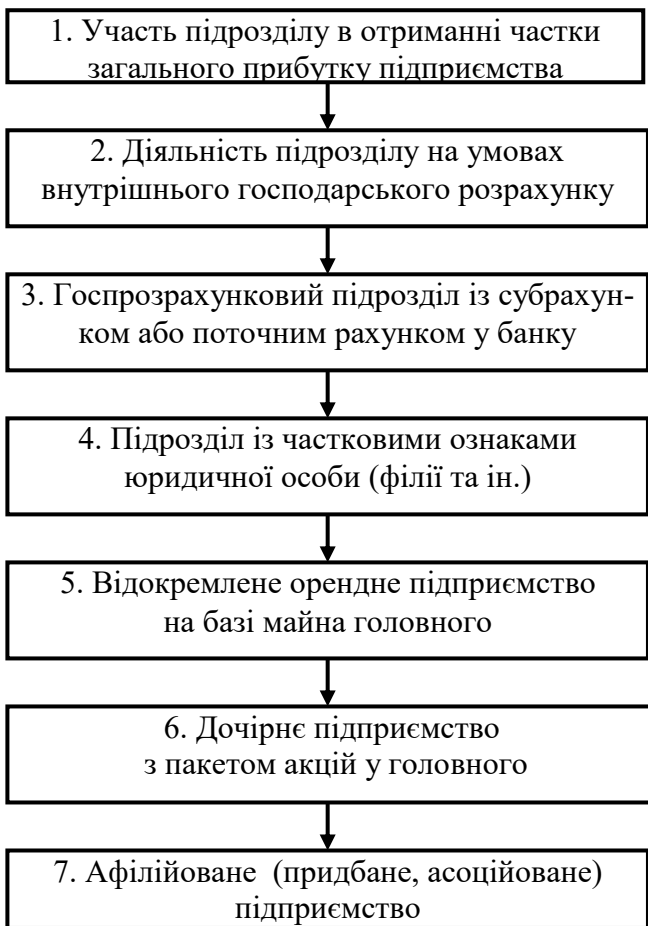


Рис. 6.3. Рівні господарської автономності підрозділів підприємств

При наявності у складі підприємств 1-4 рівнів господарської автономності підприємство залишається, за термінологією О. І. Вільямса [5], *унітарним*, при наявності підрозділів 5-6 рівнів господарської автономності підприємство набуває *холдингового* характеру, а при наявності підрозділів 7-го рівня господарської автономності підприємство стає *мультидивізіонним*, тобто *корпорацією*. Розвиток господарської децентралізації останніми ро-

ками приводить навіть до таких до вкрай децентралізованих підприємств, як *мережеві* підприємства. Таким чином загальна тенденція розвитку господарської децентралізації підприємств створює наступний характер видозміни їх характеру, як це показано на рис. 6.4.

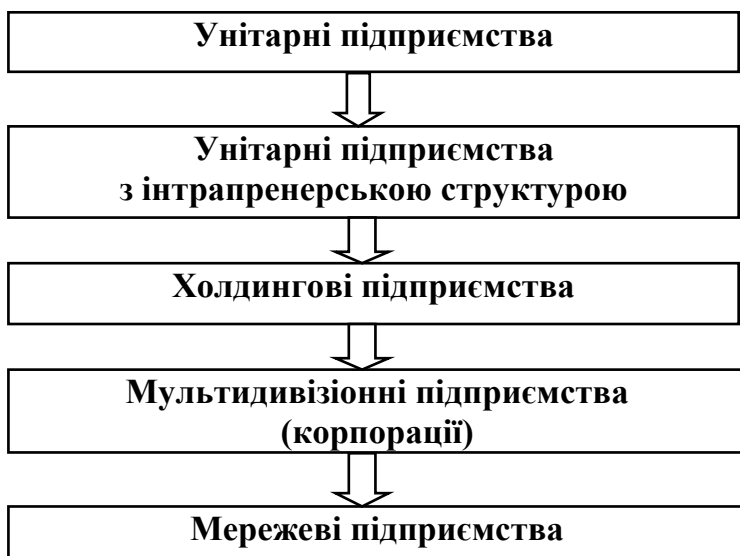


Рис. 6.4. Загальна схема перетворення підприємства в процесі їх господарської децентралізації

Очевидно, що підрозділи холдингів і мультидивізіонних (а частіше це вже корпорацій) та мережевих підприємств мають незалежні бюджети. Власне, цей процес практично розпочався ще з 20-х років XX століття, коли однією з перших американська корпорація «Дженерал Моторс» під керівництвом її президента Альфреда Слоана пододала обмеженість централізованої організаційної структури управління, надавши в умовах диверсифікованого виробництва високий ступінь самостійності великим підрозділам,

давши їм право самим реагувати на зміну кон'юнктури ринку й перетворивши їх у «центри прибутку» [6], чим саме вперше й реалізували, застосовуючи сучасний термін, бюджетування структурних одиниць корпорацій.

Сучасні корпорації й просто великі унітарні підприємства, навіть в Україні, мають у своєму складі підрозділи, що по суті є структурними одиницями бізнесу, проте, у фінансово-господарському плані, їх економічне управління здійснюється з центру, через що організаційно стримується ініціатива й мотивація до розкриття власного потенціалу структурного підрозділу заробляти більше доходів, максимально використовуючи наявні власні можливості, що досягається запровадженням повноцінного бюджетування цих підрозділів з надання їм повного статусу центрів фінансової відповідальності (ЦФВ).

Цей процес набуття більш високого статусу фінансової відповідальності, як основи для запровадження бюджетування, на підприємствах України, звичайно, повинен ініціюватися їх центральним менеджментом, але, нерідко, цю ініціативу проявляють саме структурні підрозділи, що відчують власні більш успішні перспективи свого функціонування, або як реакція на загальний занепад підприємства як цілого, намагаючись спертися на власні можливості для свого виживання. Масово цей процес відбувався в період первинної приватизації державних підприємств у 90-ті роки попереднього століття, коли принципово змінилася структура суб'єктів господарювання з недержавними формами власності, про що свідчать дані Держстату України щодо кількості підприємств добувної й переробної промисловості за різними формами власності, приведені в табл. 6.1 за даними на 2008 рік, як останній перед світовою фінансово-економічною кризою [7]. Процес зміни власності супроводжувався, особливо – для найбільш великих підприємств – перетворенням їх внутрішньої структури. Як приклад, наведемо дані з перетворення організаційної структури найбільшого підприємства міста Луганська – Відкритого акціонерного товариства (ВАТ) «Луганськтепловоз» (тепер – власність Російської Федерації), у складі якого було створено 21 структурний підрозділ зі статусом повної фінансово-

господарської відокремленості, хоча в їх статутах зберігалася значна частка власності головного підприємства, яке перетворилося у холдингову компанію, що демонструють дані табл. 6.2.

Таблиця 6.1

Кількість підприємств добувної і обробної промисловості України за різними формами власності (2008 рік)

Організаційно-правова форма	У тому числі по галузях промисловості			
	Добувна		Обробна	
	Кількість	%	Кількість	%
Приватне підприємство	661	15,8	30846	27,3
Колективне підприємство	64	1,5	4230	3,74
Державне підприємство	155	3,7	1077	0,95
Комунальне підприємство	37	0,9	1370	1,2
Дочірнє підприємство	144	3,4	3552	3,14
Орендне підприємство	8	0,2	139	0,12
Спільне підприємство	14	0,3	891	0,79
Акціонерне товариство	370	8,9	7268	6,43
ТОВ	2232	53,6	52042	46
Кооператив	30	0,7	1663	1,47
Асоціація	4	0,1	116	0,1
Корпорація	5	0,12	73	0,06
Консорціум, концерн	5	0,12	47	0,04
Філія (відособлений підрозділ)	377	9,1	5074	4,59
Разом	4164	100	113109	100

Ще одним прикладом продемонструємо, як створення фінансово відокремленого підрозділу ініціювалося самим підрозділом, раніше – звичайного цеху з переробки гумових відходів у складі Лисичанського заводу гумових технічних виробів (ГТВ), а в процесі подальшого перетворення – орендного підприємства, а після банкрутства головного підприємства – окремого акціонерного товариства. Етапи підвищення рівня фінансово-господарської незалежності даного підрозділу по мірі збільшення його долі у зага-

льних діях підприємства, пов'язаних з закупівлею сировини та вдосконалення технології її переробки, відображені в табл. 6.3.

Таблиця 6.2

**Склад фінансово відокремлених підрозділів
«ХК «Луганськтепловоз»**

Перелік структурних одиниць зі статусом фінансово-господарської відокремленості	Частка холдингу в статутних фондах компаній, %
ВАТ «Струм»	51,00
ВАТ «Локомотив-Ресурс»	51,00
ВАТ «Будпроект»	51,00
ВАТ «Рембуд»	51,00
ВАТ «Погляд»	51,00
ВАТ «Ремек»	51,00
ВАТ «Старт»	51,00
ВАТ «Сталь»	7,60
ВАТ «Луганбуд»	18,50
ВАТ «Прокат»	3,8
ВАТ «Луганський проектно-технологічний інститут машинобудування»	1,69
ДП «Модельник»	100,00
ДП «Точлит»	100,00
ДП «Кольорлит»	100,00
ДП «Трансмашінвест»	100,00
ДП «Восток»	100,00
ДП «Машинобудівник»	100,00
Філія «Контракт»	100,00
Філія «Житлово-комунальне управління»	100,00
ДП «Пластсервіс»	100,00
ДП «Зовнішня торговельна фірма «Контакт»	100,00

Таблиця 6.3

Етапи перетворення цеху у фінансово відокремлене орендне підприємство та акціонерне товариство

Етап	Основний зміст та доля функцій підприємства (а) та структурного підрозділу (б) у забезпеченні його діяльності, у %				Стан підрозділу
	Функції підприємства, а	Функції підрозділу, б	а	б	
1	Закупівля сировини і відпрацьованих автомобільних покришок	Участь у закупівлі сировини й покришок	80	20	Цех підприємства
2	Різне скорочення закупівель через відсутність технології переробки автопокришок з металевим кордом	Самостійне забезпечення виробництва зовнішніми замовленнями	30	70	Орендне підприємство на базі майна головного
3	Повне призупинення матеріального постачання цеху	Створення технології переробки покришок з металевим кордом і перехід до повного самостійного матеріального забезпечення	0	100	Створення незалежного акціонерного товариства

Що ж стосується запровадження бюджетування всередині структурних одиниць великих підприємств (корпорацій), як і всередині унітарних підприємств, то тут організаційні перетворення повинні супроводжуватися також створенням нової фінансової структури підприємства, що розглянемо в наступному підрозділі.

6.2. Упорядкування фінансової структури підприємства

Організаційна структура підприємства, підготовлена до за-
провадження бюджетування, фактично впорядковує його *фінан-
сову структуру*, під якою розуміють «набір бізнесів і (або) інших
сфер фінансової відповідальності (за доходи й витрати, лише за
витрати, за певні фінансові показники і т. п.), розподілених між
структурними підрозділами підприємства як об'єкти бюджету-
вання й управлінського обліку» [8, с. 150].

Значення фінансової структури підприємства складається в
тому, що вона не відтворюється автоматично, як, наприклад,
структура бухгалтерського обліку, що діє за законодавчо встанов-
леними процедурами. Елементами ж фінансової структури є самі
бізнеси структурних підрозділів підприємства з доволі різномані-
тними процесами й можливостями впливу на результати своєї ді-
яльності.

Правильно побудована фінансова структура дає змогу побачи-
ти «ключові точки», у яких формуватимуться та перерозподіля-
тимуться доходи, витрати і прибутки, а також здійснюється конт-
роль за їх показниками.

Таким чином, вибір фінансової структури – це вибір системи
об'єктів бюджетування. Від цього в подальшому залежить [9]:

які види бюджетів використовуватимуться;

які формати й технології бюджетування доцільно застосову-
вати;

якими мають бути порядок консолідації бюджетів структур-
них підрозділів і система бюджетування;

яким буде порядок підготовки (регламент) звітів щодо вико-
нання бюджетів та їх подальшого корегування.

Фінансова структура підприємства визначає:

зони фінансової відповідальності підрозділів підприємства;

центри обліку в управлінському обліку;

засоби розробки та консолідації бюджетів різних типів.

Загалом у фінансовій структурі підприємства можуть бути
сформовані три основні групи структурних підрозділів – об'єктів

бюджетування, які розрізняються технологією та організацією бюджетного процесу [9]:

- центри фінансової відповідальності (ЦФВ);
- центри фінансового обліку (ЦФО);
- центри виникнення витрат (ЦВ).

Центром фінансової відповідальності (ЦФВ) призначається структурний підрозділ підприємства, який повністю контролює ті чи інші напрями фінансової діяльності, самостійно приймає управлінські рішення в межах цих напрямів і несе повну відповідальність за виконання доведених йому планових фінансових завдань. Для виконання ролі таких центрів найбільш пристосовані виробничі підрозділи – цехи й дільниці, що здійснюють повний цикл виробництв певної продукції.

Центром фінансового обліку (ЦФО) призначається структурний підрозділ, який здійснює облік установлених для нього показників доходів і/або витрат, але не відповідає за їх розмір. Здебільшого такі центри створюються на основі управлінських підрозділів підприємства.

Центром виникнення витрат (ЦВ) призначається структурна одиниця, в яких відбувається початкове споживання ресурсів і здійснюється планування, нормування та облік витрат з метою контролю та управління ними. Такими є, наприклад, матеріальний склад, що приймає на свою відповідальність матеріальні ресурси, що надходять до підприємства, технологічна служба, яка розробляє технологічні процеси, що визначають майбутні затрати робочого часу працівників, матеріальні витрати на застосовувані інструменти, пристосування тощо.

Самі центри фінансової відповідальності (ЦФВ) можуть створюватися у вигляді варіантів, що найбільш точно відображають місце підрозділу в економічній структурі і його вплив на економічні показники. Тобто, можуть створюватися такі різновиди центрів фінансової відповідальності, як центри доходів (ЦД), центри прибутку (ЦП), центри маржинального доходу (ЦМД), центри витрат (ЦВ), центри інвестицій (ЦІ), венчурні центри (ВЦ) та ін.

Центри доходів – це структурні підрозділи, які впливають і відповідають за отримання доходу (обсягу реалізації) завдяки своїй діяльності. Таким центрами, найчастіше, є збутові підрозділи підприємства.

Центри маржинального доходу – це структурні підрозділи, які відповідають за маржинальний дохід, наприклад, торговельні підрозділи, що контролюють відпускні і закупівельні ціни товарів.

Центри прибутку – це структурні підрозділи, що мають можливість на основі контролю як отриманих доходів, так і здійснюваних витрат впливати і відповідати за масу отриманого прибутку. Такими є більшість структурних бізнес-одиниць (СБО) у складі підприємства, а також виробничих цехів з повним циклом виробництва й продажу продукції.

Центрами витрат є структурні підрозділи, які контролюють і відповідають лише за витрати, але не в змозі контролювати доходи або прибутки підприємств. Такими центрами стають більшість допоміжних і сервісних підрозділів підприємства: ремонтні та інструментальні служби, автотранспортні господарства без права власної діяльності за межами підприємства, відділ складування готової продукції, деякі управлінські підрозділи (наприклад, з підготовки кадрів, забезпечення безпеки праці) та ін.

Центром інвестицій може бути підрозділ, що має право розпоряджатися капітальними вкладеннями, здійснювати капітальні проекти та відповідає за величину віддачі від інвестицій.

Венчурним центром стає структурний підрозділ, якому надаються права на здійснення певних витрат з метою подальшого досягнення заданого рівня доходів або прибутків, певного рівня рентабельності, з повною фінансовою відповідальністю за здійснення витрат і досягнення планових показників.

Зазвичай, виокремлення ЦФВ більш характерніше для компаній з дивізіональною організаційною структурою або холдингів, але з успіхом створення підрозділів з таким статусом можливе і в унітарних підприємствах. Критеріями виокремлення структурних підрозділів у вигляді ЦФВ можуть бути:

чітка спрямованість продукції даної СБО або звичайного цеху на певний сегмент ринку споживання;

значені обсяги виробництва й реалізації продукції, що в грошовому вимірі становлять відчутну частину загального обсягу продажів підприємства;

можливість і готовність структурного підрозділу самостійно працювати на ринку (самостійно забезпечити закупівлю сировини й просування своєї продукції або послуг до кінцевого споживача);

можливість повністю відповідати за доходи, витрати, грошові потоки від реалізації своєї продукції та від надання послуг.

Передбачається, що ЦФВ відповідають за всі фінансові результати, прибутки (доходи) і збитки (витрати). Тому вони мають повну бюджетну схему, тобто, складаються всі необхідні допоміжні бюджети: закупівель сировини, оплат праці, ремонту і експлуатації обладнання та інші, які включаються до зведеного бюджету доходів і витрат.

Центри фінансового обліку зазвичай лише відповідають за деякі фінансові показники, доходи та частину витрат (наприклад, служба збуту).

Центри виникнення витрат відповідають лише за витрати (наприклад, бухгалтерія, яка не заробляє доходів, але її утримання потребує певних коштів).

Для багатопрофільних комерційних структур, що є найчастіше холдингами й складаються з кількох юридичних осіб, створення ЦФВ є обов'язковим і такими центрами стають всі структурні підрозділи, навіть зовсім різного спрямування. Це можуть бути торговельні заклади, інжинірингові компанії, центри програмного обслуговування тощо.

На підприємстві чи у виробничому об'єднанні з дивізіональною організаційною структурою управління у якості центрів фінансової відповідальності, тобто об'єктів бюджетування, виокремлюються дивізіони, виробничі відділення. На підприємствах з повним технологічним циклом, коли заготівельні, обробні та складальні цехи пов'язані між собою технологічними ланцюжками (наприклад, у машинобудуванні) у якості центрів повної фінансової відповідальності – ЦФВ виділяють складальні цехи, що

відвантажують готову продукцію, тоді як цехи попередніх технологічних стадій, як і допоміжні підрозділи, найчастіше отримують статус центрів фінансового обліку – ЦФО.

У якості типових рішень наведемо найпоширеніші приклади створення центрів фінансової відповідальності різного типу. Статус центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) найчастіше набувають [9]:

- дочірні фірми холдингів;

- відособлені підрозділи, представництва й філії крупних компаній;

- великі випускаючі (складальні) цехи виробничих об'єднань;

- виробничі відділення компаній з дивізіональною організаційною структурою управління;

- допоміжні цехи виробничих об'єднань;

- регіональні або технологічно відособлені бізнеси багатопрофільних компаній та ін.

У якості центрів фінансового обліку (ЦФО) найчастіше виступають:

- основні виробництва (цехи), що беруть участь у єдиних технологічних ланцюжках (переділах) на підприємствах з повним технологічним циклом;

- допоміжні цехи (наприклад, ремонтні, інструментальні);

- збутові служби й підрозділи;

- функціональні та штабні служби підприємств і фірм (бухгалтерія, планово-економічні служби, відділи кадрів та інші;

- заудоуправління й центральні офіси фірм та ін.

Приведемо в табл. 6.4 типовий приклад системи центрів фінансової відповідальності на основі підрозділів унітарного підприємства та види розроблюваних для них бюджетів.

Центри відповідальності підрозділів підприємства, зафіксовані його організаційною та фінансовою структурою, створюють умови найбільш повного контролю ходу отримання прибутку підприємством, як це схематично показано на рис. 6.5.

Таблиця 6.4

**Приклад фінансової структури підприємства
та розроблених бюджетів його підрозділів**

Підрозділ, група підрозділів	Статус фінансової відпо- відальності	Бюджети до виконання
<i>Виробничі,</i> у тому числі:		
● основні:		
1. заготівельні цехи	Центри витрат (ЦВ)	Операційний бюджет. Бюджет витрат
2. оброблювально- складальні цехи	Центри фінансо- вої відповідаль- ності (ЦФВ)	Операційний бюджет. Бюджет дохо- дів і витрат
● допоміжні:		
3. ремонтна служба	Центри витрат (ЦВ)	Бюджет витрат
4. інструментальна служба	Центри витрат (ЦВ)	Бюджет витрат
5. транспортний цех	Центр доходів (ЦД)	Бюджет дохо- дів і витрат
<i>Управлінські,</i> у тому числі:		
6. служба збуту	Центр доходів (ЦД)	Бюджет дохо- дів і витрат
7. служба постачання	Центр витрат (ЦВ)	Бюджет витрат
8. фінансовий відділ	Центр інвестицій (ЦІ)	Бюджет фінан- сів. Бюджет інвес- тицій
9. бухгалтерія	Центр фінансово-	Бюджет витрат

	го обліку (ЦФО)	
--	-----------------	--

Продовження табл. 6.4

10. технічний відділ	Центр витрат (ЦВ)	Бюджет витрат
11. спеціальне конструкторське бюро	Венчурний центр (ВЦ)	Бюджет витрат
12. служби апарату управління, окрім пп. 6-11	—	Зведений бюджет витрат
13. планово-економічний відділ	Центр прибутків (ЦП)	Зведений бюджет доходів. Зведений бюджет видатків

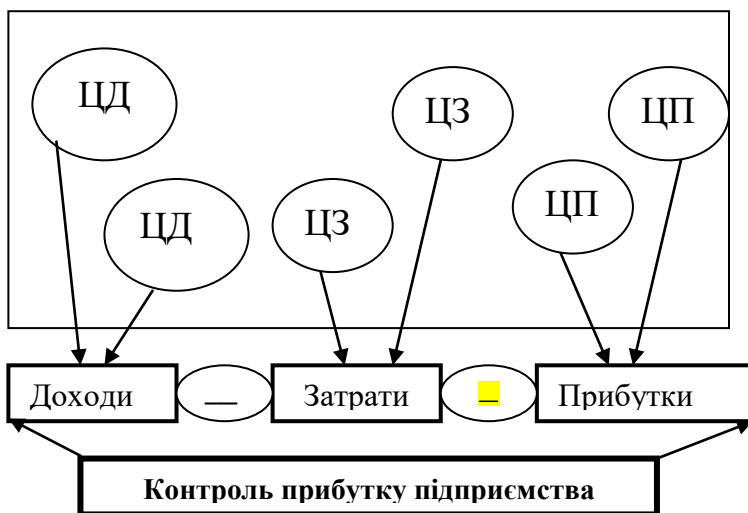


Рис. 6.5. Принцип забезпечення контролю прибутків у системі функціонування центрів фінансової відповідальності підрозділів

Запровадження фінансової відповідальності підрозділів підприємства потребує чіткої системи розрахунків усередині підприємства, основи якої розглянемо в наступному підрозділі.

6.3. Організація системи витрат як основи бюджетування центрів фінансової відповідальності

Бюджетування підприємства базується на основі балансування витрат і доходів підприємства як цілого і його підрозділів як центрів фінансової відповідальності. Таке балансування відбувається в загальних бюджетах витрат і доходів, до яких зводяться дані всіх інших бюджетів, що мають характер локальних. Балансування витрат ґрунтується на чіткій системі їх класифікації, планування та обліку. При бюджетуванні структура витрат повинна формуватися не тільки за їх класифікаційними ознаками, але й за місцем їх використання: у бюджетах підприємства і його підрозділах, а також у калькуляціях собівартості продукції, як це відображають дані табл. 6.5.

Таблиця 6.5

Класифікація витрат і їх відображення в бюджетах і калькуляціях собівартості продукції

Класифікаційні ознаки	Види витрат	Характер відображення в	
		бюджетах (кошторисах) витрат	калькуляціях собівартості продукції
Характер залежності від обсягу виробництва	Постійні (умовно-постійні)	Не залежать від обсягу виробництва	Мають зворотну залежності від обсягу виробництва
	Змінні	Пропорційно змінюються при зміні обсягу виробництва	Постійні в складі собівартості незалежно від обсягу виробництва

Продовження табл. 6.5

Характер віднесення до собівартості продукції	Прямі	По статтях прямих витрат	По статтях прямих витрат на основі норм
	Непрямі	По комплексних статтях непрямих витрат	Коефіцієнтом (відсотком) відносно певного виду прямих витрат
Стосунок до виробничого процесу	Основні	По статтях прямих витрат	По статтях прямих витрат на основі норм
	Накладні	По комплексних статтях непрямих витрат	Коефіцієнтом (відсотком) відносно певного виду прямих витрат
Вид економічного елементу:	матеріальні	По елементних статтях прямих витрат	По елементних статтях прямих витрат
	оплата праці		
	єдиний соціальний внесок		
	амортизація		
	інші витрати	По комплексній статті прямих витрат	По комплексній статті прямих витрат
Однорідність змісту	Однорічні	По елементних статтях прямих витрат	По елементних статтях прямих витрат
	Комплексні	По комплексних статтях непрямих витрат	Коефіцієнтом (відсотком) відносно певного виду прямих витрат
Відповідність до нормативу	Нормативні	Визначені на основі норм і нормативів	Визначені на основі норм і нормативів
	Фактичні	Встановлені в процесі контролю і коректування бюджетів	Встановлені в процесі контролю і коректування кошторисів

Відношення до місця виникнення	Вхідні	Відображають зовнішні ресурси	Відображають зовнішні ресурси
	Понесені	Відображають витрати підрозділів	Відображають витрати підрозділів
Відповідність до певного обсягу продукції	Релевантні (на певний обсяг виробів)	Враховуються в статичному або гнучкому бюджеті витрат на певний обсяг продукції	Не залежать від обсягу продукції (якщо не змінюються умовно-постійні статті калькуляції собівартості)
	Не релевантні (на період)	Враховуються за період або включно з витратами майбутніх періодів	Не залежать
Відповідність до товарної продукції	Товарної продукції	Враховуються лише на обсяг товарної продукції	Не залежать
	Валові	Враховують також величину приросту (зменшення) незавершеної продукції	Не залежать
Статус	Звичайні	Відповідні до затвердженого бюджету	Відповідні до затвердженої калькуляції
	Одноразові, тимчасові	Відповідно до спеціального рішення при наявності об'єктивної причини	Відповідно до спеціального рішення при наявності об'єктивної причини
За сферою використання	Операційні	Відображені в основних бюджетах	Відображені в калькуляціях собівартості
	Фінансово-інвестиційні	Відображені в допоміжних і спеціальних бюджетах	Не враховуються в поточних, але передбачаються в перспективних калькуляціях

Система прийнятої класифікації витрат при бюджетуванні спрямована на вирішення головної мети – створити умови фактичного розподілу витрат між центрами фінансової відповідальності (ЦФВ), без чого не можливо введення фінансової відповідальності за здійснення витрат, а відтак, і мотивації за їх скорочення. Оскільки в мінливому середовищі роботи підприємств обсяг виробництва продукції за місяць є доволі нестабільною величиною, залежною від можливості її реалізації, то, перш за все, система витрат на підприємстві повинна враховувати їх розподіл на *постійні* (умовно-постійні) і *змінні*.

До постійних витрат відносять такі, що не залежать від зміни обсягів виробництва, це:

амортизаційні відрахування;

орендні платежі:

витрати на освітлення та опалення приміщень інших стороних послуг;

витрати на оплату праці (та відповідні соціальні відрахування) тих, хто працює за почасовою формою оплати та посадовими окладами тощо.

Частина витрат за своєю суттю не є постійними (наприклад, витрати допоміжних матеріалів, на силову енергію або оплату праці налагоджувальників обладнання), але при значній складності враховувати залежність цих витрат від зміни обсягу виробництва їх також відносять до постійних (як умовно-постійних). Іншим чинником умовності постійних витрат є їх фактична змінюваність при різкому зменшенні обсягів виробництва, коли, наприклад, відправляють до відпустки працівників на почасовій системі оплати праці. З іншого боку, різке нарощування виробництва, особливо якщо це пов'язано зі введенням нових виробничих потужностей, наймом нових працівників, також призводить до перегляду загальної суми постійних витрат.

Очевидно, що при перевищенні планових обсягів виробництва й продажів продукції доля постійних витрат у складі собівартості кожної одиниці продукції зменшується і це стає одним з важливих чинників отримання додаткових прибутків підрозділів зі статусом центрів фінансової відповідальності.

Змінні ж витрати, загальна сума яких в бюджеті змінюються залежно від обсягу виробництва (це, перш за все, витрати на сировину, матеріали, напівфабрикати та комплектуючі вироби, паливо та електроенергію, що використовуються на технологічні цілі, відрядну заробітну плату та відповідні відрахування на соціальні потреби, комісійні виплати працівникам збуту тощо), навпаки, залишаються постійними у складі собівартості кожної одиниці продукції.

Організація розрахунків між підрозділами – центрами фінансової відповідальності – потребує чіткого вирішення питання розподілу витрат на «прямі-непрямі» й «основні-накладні». Розподіл витрат на «прямі-непрямі» має сенс лише тоді, коли є всі необхідні технічні й інші засоби чіткого виділення прямих витрат, які, за своєю суттю, відображають лише такі, що дійсно пов'язані з виконанням основних операцій перетворення вихідної сировини у готову деталь, напівфабрикат чи інший вид продукції, як, наприклад, основні матеріали чи оплата праці основного робітника. В разі технічної неможливості виділити всі прямі витрати, наприклад такі, як розхід допоміжних матеріалів, універсальних інструментів тощо, то частка їх враховується в складі собівартості продукції непрямим способом, за будь-якою технологією врахування їх як «накладних». В такому разі недоцільно виділяти й «основні» витрати як антиподи до «накладних», а обмежитися лише категорією розподілу витрат на «прямі-накладні», враховуючи, що методами застосування накладних витрат враховуються як суто непрямі, так і частка прямих витрат, які неможливо віднести до собівартості продукції безпосередньо.

З іншого боку, для запровадження бюджетування недостатньо створення єдиного кошторису накладних розходів підприємства в цілому, що цілком влаштовує будь-яке унітарне підприємство, коли прямі витрати контролюються по основних цехах, а витрати інших підрозділів – допоміжних цехів, управлінських служб – зараховуються до єдиного кошторису накладних витрат. Для створення організаційних умов бюджетування необхідно планувати та контролювати прямі витрати як у основних цехах, які функціонують як ЦФВ, так і не в основних підрозділах, витра-

ти яких в цілому по підприємству враховуються як накладні, але всередині них враховуються по тих же елементах прямих витрат, що й для основних. Найчастіше, об'єктами врахування є прямі витрати по елементах: основні матеріали і сировина (М), трудові витрати (Т), енергетичні витрати (Е) та сторонні послуги (П), тобто при бюджетуванні необхідно враховувати наступні комбінації різних категорій:

- 1) тип центру фінансової відповідальності (ЦФВ або ЦФО);
- 2) розподіл витрат на постійні та змінні;
- 3) розподіл витрат за їх віднесенням до прямих і накладних.

Таку схему визначення структури витрат при бюджетуванні відображає схема на рис. 6.6.

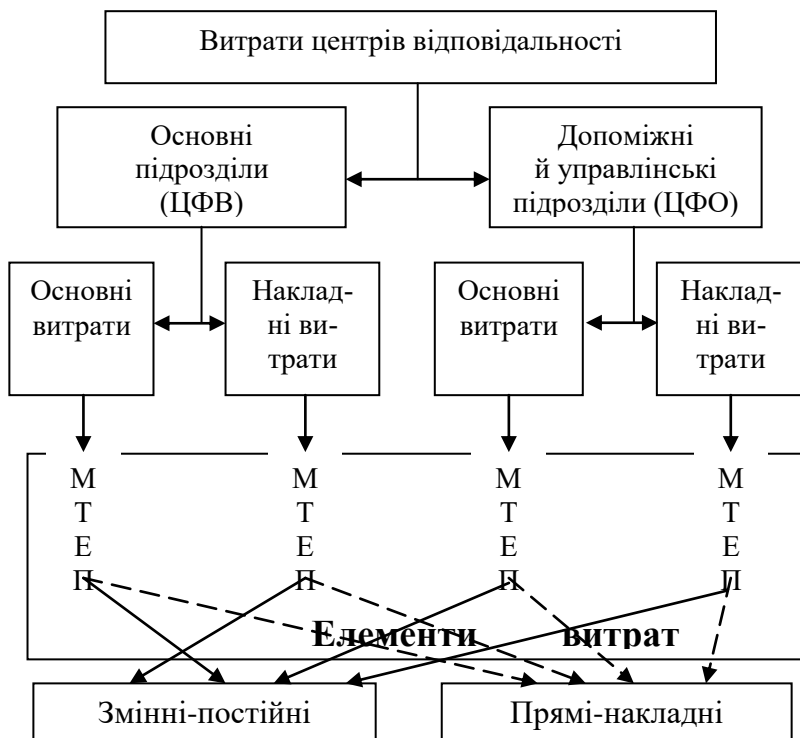


Рис. 6.6. Система формування змінно-постійних і прямих-накладних витрат при бюджетуванні

Важливим чинником формування умов справедливого розподілу витрат між центрами фінансової відповідальності є розподіл витрат за місцем їх виникнення на **вхідні** (до яких відносяться основні фонди, послуги зовнішніх організацій та всі види запасів підприємства) і **понесені**, тобто здійснені в процесі виробництва продукції. Очевидно, що витрати вказаних видів мають різні властивості стосовно приносити дохід підрозділу, що функціонує як центр фінансової відповідальності. Вхідні витрати – це засоби (ресурси), що були придбані або виготовлені і призначені для отримання доходу в майбутньому. Це – запаси підприємства, які реєструються в бухгалтерському балансі. **Понесені** витрати – це засоби (ресурси), які були витрачені для отримання доходів в певному періоді і втратили властивість приносити дохід у подальшому. Вони реєструються на рахунках реалізації у поточному періоді як витрати (збитки). Схему визначення вхідних і понесених витрат проілюструємо рис. 6.7.

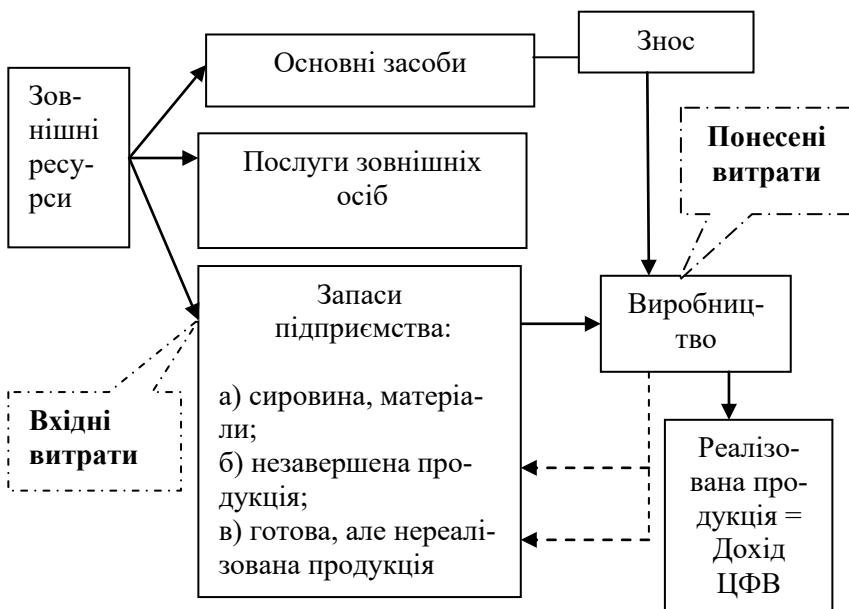


Рис. 6.7. Схema визначення вхідних і понесених витрат в системі бюджетуванні на підприємства

Щоб правильно деталізувати вхідні й понесені витрати різними ЦФО, в системі бюджетування повинен бути відтворений розподіл витрат на «*релевантні*» й «*не релевантні*», маючи на увазі, що перші відносяться до певного обсягу продукції, а другі – до певного календарного періоду.

Витрати «на продукт» (релевантні) безпосередньо пов'язані з фізичними одиницями продукції незалежно від того, до якого періоду часу вони відносяться, тобто вони враховуються на певну одиницю продукції (розмірну, вагову штучну тощо) і обліковуються, поки ця продукція не буде реалізована, тобто – принесе дохід. Витрати ж «на період» (не релевантні) – не пов'язані з певною кількістю продукції, а фігурують як поточні витрати певного календарного періоду, вони не залежать від здійснення процесу реалізації продукції і підлягають списуванню по закінченні даного звітного періоду незалежно від того, чи була реалізована в цьому періоді продукція.

Характер розподілу витрат «на продукт» (релевантні) і «на період» (не релевантні) відобразимо схемою на рис. 6.8.

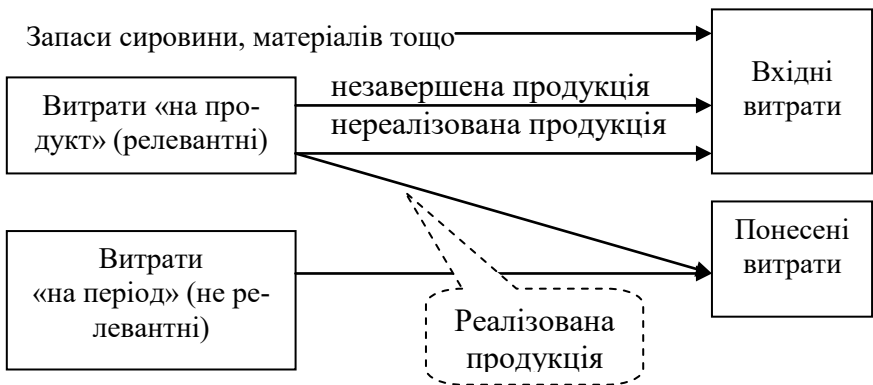


Рис. 6.8. Характер розподілу витрат «на продукт» (релевантні) і «на період» (не релевантні)

Оскільки витрати «на продукт» не залежать від звітного періоду і тісно пов'язані з процесом реалізації продукції, то вони

можуть бути як вхідними (у вигляді запасів готової продукції та незавершеного виробництва) так і понесеними у відношенні до тієї продукції, яка була реалізована в звітному періоді. Витрати ж «на період», навпаки, не залежать від процесу реалізації, і тісно прив'язані до конкретного звітного періоду, тому вони можуть бути тільки понесеними. Необхідність відокремлювати в системі бюджетування як фінансово-відповідальні не тільки виробничі, але й управлінські підрозділи потребує також обов'язкового врахування поділу витрат на «виробничі», що відносяться в цілому до процесу виробництва продукції, і «невиробничі». Тоді взагалі створення структури видів за ознаками «прямі-накладні», «вхідні-понесені», «релевантні-не релевантні» «виробничі-невиробничі» досягає мети – визначити реальний фактичний результат виробничо-фінансової діяльності будь-якої структурної одиниці у якості центру фінансової відповідальності того чи іншого рівня.

Тоді, до виробничих витрат віднесемо наступні дві групи:

- група А – основні (прямі) виробничі витрати;
- група В – виробничі накладні витрати.

До основних виробничих витрат відносять наступні:

А1 – основні матеріали, що прямо витрачені на виробництво конкретного виду продукту;

А2 – заробітна плата основних виробничих робітників – тобто та, що може бути точно віднесена на конкретний вироблений продукт;

А3 – прямі виробничі витрати – оплата інших послуг, яка може бути точно віднесена на конкретний вироблений продукт.

До виробничих накладних витрат відносять такі:

В1 – допоміжні матеріали – це такі, які не можуть розглядатися як приналежність якогось одного продукту, оскільки вони дають можливість виготовляти кілька видів товарів (запасні частини) або ж ті матеріали, витрати на які незначні (машинні масла та ін.);

В2 – витрати на допоміжну і невиробничу робочу силу, тобто на оплату праці, яку неможливо і недоцільно відносити на конкретний продукт;

В3 – непрямі виробничі витрати – всі інші витрати, пов'язані

з процесом виробництва, які неможливо точно віднести на конкретний вироблений продукт.

До невикористаних витрат слід відносити:
загальногосподарські (адміністративні витрати);
амортизацію;
транзакційні витрати (на ринку просування продукції);
витрати зі збуту продукції (від складу до споживача);
податки (за винятком соціальних виплат).

Викладена система розподілу витрат дає можливість планувати й контролювати отримання доходів (прибутку) кожним фінансово-відповідальним підрозділом підприємства, як такими, що здійснюють прямі витрати, так і такими, витрати яких є непрямими і враховуються як накладні.

При деталізації витрат з їх поділом на «продуктові» і «витрати періоду» може братися до уваги також принцип віднесення витрат до таких, що «приймаються до розрахунку» і які «не приймаються до розрахунку». Використання даного принципу засноване на розумінні характеру здійснення тих чи інших витрат або отримання певних доходів у майбутньому. Враховуючи певну інерційність економічних процесів інформація про поведінку деяких доходів і витрат у майбутньому періоді може бути отримана на основі аналізу даних минулих періодів. Тоді висока ступінь впевненості в прогнозованих явищах на період невеликої тривалості дозволяє розділити витрати на дві зазначені категорії:

«прийнятні до уваги витрати» – це ті майбутні витрати, які схильні до впливу прийнятого зараз рішення. Такі витрати можна успішно розділити на «продуктові» і «витрати періоду»;

«неприйнятні до уваги витрати» – це ті витрати, які не залежать від прийнятого рішення, і такі витрати доцільно віднести до витрат «майбутніх періодів» з наступним їх розподілом на «продуктові» і «на період» в майбутньому, коли прогнозна інформація про них стане більш надійною.

Рішення в практичному плані розглянутих питань класифікації витрат створює необхідні умови розробки бюджетів на підприємстві, чому присвячена наступна тема.

Терміни й поняття

Бізнес-структура підприємства – це склад його підрозділів як структурних одиниць з власними можливостями отримання доходів і прибутків в залежності від результатів своєї діяльності.

Ключова компетенція – властивість підприємства або його підрозділу займати провідне місце на ринку збуту певної продукції.

Структурна бізнес-одиниця (СБО) – підрозділ підприємства зі своєю «ключовою компетенцією», що має власні позиції на ринку збуту своєї продукції.

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – сегмент ринку, у якому структурна одиниця бізнесу проявляє власну «ключову компетенцію» і має гарантований збут своєї продукції.

Інтрапренерство – внутрішнє підприємництво усередині підприємства.

Статус господарської автономії підрозділу – міра права підрозділу здійснювати власну діяльність і отримувати власні прибутки в межах підприємства, закріплена назвою типу даного підрозділу.

Центр фінансової відповідальності (ЦФВ) – статус підрозділу підприємства, при якому він має економічну відповідальність за фінансові результати своєї діяльності, обчислені як різниця між отриманими доходами та здійсненими витратами.

Центр прибутку – структурний підрозділ, що має можливість на основі контролю як отриманих доходів, так і здійснюваних витрат впливати і відповідати за масу отриманого прибутку.

Центр доходів – структурний підрозділ, що в процесі своєї діяльності має можливість впливати і відповідати за отримання певної величини доходу (обсягу реалізації).

Центр фінансового обліку – підрозділ, який має можливість впливати і відповідати лише за деякі фінансові показники (доходи, частину витрат тощо, наприклад, служба збуту).

Центр виникнення витрат – підрозділ, що має можливість впливати і відповідає лише за рівень певних витрат (наприклад, служба матеріального постачання).

Центром інвестицій є підрозділ, що має право розпоряджатися капітальними вкладеннями, здійснювати капітальні проекти та від-

повідас за величину віддачі від інвестицій (наприклад, технічний відділ).

Венчурний центр – структурний підрозділ, якому надаються права на здійснення певних витрат з метою подальшого досягнення заданого рівня доходів або прибутків, певного рівня рентабельності, з повною фінансовою відповідальністю за здійснення витрат і досягнення планових показників.

Постійні витрати – це такі, що не залежать від зміни обсягів виробництва (амортизаційні відрахування, орендні платежі, витрати на освітлення та опалення приміщень та ін.).

Змінні витрати – це такі, загальна сума яких в бюджеті змінюється пропорційно обсягу виробництва (витрати на сировину, матеріали, напівфабрикати та комплектуючі вироби, паливо та електроенергію, що використовуються на технологічні цілі, відрядну заробітну плату та відповідні відрахування на соціальні потреби тощо).

Вхідні витрати – це такі, що охоплюють витрати з використання основних фондів, послуги зовнішніх організацій, всі види запасів тощо.

Понесені витрати – це такі, що здійснені в процесі виробництва продукції.

Релевантні витрати відносяться до певного обсягу продукції, а **не релевантні** – до певного календарного періоду.

Питання й завдання для самоперевірки знань

1. Поясніть, чому формування внутрішнього підприємницького середовища усередині підприємства є необхідною передумовою бюджетування.
2. Надайте приклади різного статусу господарської автономії декількох підрозділів підприємства.
3. Чим повинен володіти підрозділ підприємства, що б стати структурною одиницею бізнесу (СБО)?
4. Що означає статус афілійованого підприємства?
5. Що означає статус орендного підприємства?
6. Яка сучасна тенденція перемагає – укріплення унітарності підприємства, або його господарської децентралізації, і чому?
7. Чий рівень господарської автономії вищий: центру прибутку, чи центру доходів, і чому?
8. Яким чином досягається економія постійних витрат, а яким – змінних.

9. Чим викликана необхідність визначення «релевантних» витрат?
10. Чим викликана необхідність визначення понять «вхідних» та «посенених витрат»?

Перелік джерел до теми 6

1. Колосов А. М. Організаційна поведінка підприємства в умовах мінливого середовища (150 питань теорії і практики організації) : [монографія] / Андрій Миколайович Колосов. — Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. — 344 с.
2. Горшков В. Стратегия диверсификации завода [Электронный ресурс] / В. Горшков, В. Маркова // Проблемы теории и практики управления. — 2001. — № 5. — Режим доступа: http://narod.ru/ptpu/18_5_01.htm.
3. Клок К. Конец менеджмента / К. Клок, Дж. Голдсмит. — СПб.: Питер, 2004. — 368 с.
4. Колосов А. М. Розвиток бізнес-структури підприємств в інтеграційних умовах / А. М. Колосов, С. К. Кучеренко. Управління розвитком підприємства в інтеграційних умовах : колект. монограф. / За заг. ред. Т. В. Гринько. — Дн-ск: Біла К.О., 2014. — 324 с. — С. 26–40.
5. Акулов В. Б. Теория организации : [учебн. пособ.] [Электронный ресурс] / В. Б. Акулов, М. Н. Рудаков. — Петрозаводск : ПетрГУ, 2002. — Режим доступа : vakulov@mainpgu.karelia.ru.
6. Погосова Н. Альфред Слоун – выдающийся менеджер XX века [Электронный ресурс] / Н. Погосова // Кто? Что? Где? ELCOMART.NEWS. — 2005. — Режим доступа: <http://www.e-news.com.ua>.
7. Державний комітет статистики України. Статистична інформація : [Електронний ресурс] / Державний комітет статистики України. — Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
8. Добровський В. М. Управлінський облік: Навч. посіб. / Добровський В. М., Гнилицька Л. В., Коршикова Р. С. : за ред. В. М. Добровського. — К.: КНЕУ, 2005 — 278 с.
9. Економічне управління підприємством : навч. посіб. / [Н. М. Євдокимова, Л. П. Батенко, В. А. Верба та ін.] ; за заг. ред. Н. М. Євдокимової. — К.; КНЕУ, 2011. — 327 с.

Додаткова література

- Добровольський Е. Бюджетирование: шаг за шагом / Добровольский Е., Карабанов Б., Боровков П. — СПб.: Питер, 2007. — 448 с.
- Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві, або Як ефективно управляти фінансами. — Х.: Фактор, 2005. — 340 с.

Тема 7. ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ БЮДЖЕТІВ І БЮДЖЕТУ ДОХОДІВ І ВИТРАТ

7.1. Бюджетна структура підприємства

Взагалі на підприємстві можуть складатися, виконуватися й контролюватися різні види бюджетів: операційні, фінансові, витратні, доходні, інвестиційні, спеціальні та інші, що відображають різні функціональні області діяльності підприємства, але основу *бюджетної структури підприємства* створює система операційних бюджетів, зокрема, операційних бюджетів цехів (ОБЦ), які зводяться у бюджети доходів і витрат і які, у кінцевому рахунку, формують зведений бюджет підприємства, що є основним фінансовим планом його діяльності.

Перелік самих операційних бюджетів звичайно визначається тими ключовими економічними параметрами, які є під контролем центрів фінансової відповідальності. Таким бюджетами можуть бути:

- бюджет продаж;
- бюджет виробництва;
- бюджет виробничих запасів;
- бюджет прямих витрат на матеріали;
- бюджет прямих витрат на оплату праці;
- бюджет загальновиробничих витрат;
- бюджет амортизаційних відрахувань;
- бюджет адміністративних витрат;
- бюджет витрат на збут і рекламу та ін.

Конкретно на кожному підприємстві система бюджетів повинна базуватися на створеній системі центрів різного рівня фінансової відповідальності, яка, у свою чергу, залежить від виробничої структури підприємства і організаційної структури управління.

Загальна схема зведення бюджетів така, як продемонстровано на рис. 7.1.



Рис. 7.1. Загальна схема зведення бюджетів підприємства

Так, в залежності від розміру, підприємства можуть мати цехову та не цехову виробничу структуру. При першій цехи, в залежності від їх ролі у створенні кінцевого продукту, отримують статус центрів повної фінансової відповідальності (ЦФВ), або фінансового обліку (ЦФО). При другій схемі виробничі дільниці здебільшого отримують статус центрів фінансового обліку (ЦФО). Але й при цеховій структурі мають місце дві схеми функціонування цехів:

як підрозділів с повним циклом управління;

як суто виробничих підрозділів, значна кількість функцій управління якими здійснюється центральним апаратом керівництва підприємства.

При першій схемі, яка характерна для більш великих підприємства при значній децентралізації управління, до цеху включається розгалужена структура управлінських підрозділів (бюро) для виконання економічного й виробничого планування, технічного керівництва технологічними процесами та їх вдосконалення, обліку й підготовки кадрів, цехову бухгалтерію та ін.

В залежності від схеми, за якою функціонують цехи, формуються й певні операційні бюджети цехів. При першій схемі бюджети витрат враховують витрати управління, а при другій – лише виробництва. Кількість варіантів схем формування бюджетів збільшується також в залежності від кількості прийнятих бюджетів, що відображають непрямі витрати. Продемонструємо це на прикладі складання єдиної системи бюджетів витрат підприємства.

Загалом на підприємстві можуть розроблятися наступні види бюджетів витрат по непрямим видатках:

- цеховий бюджет витрат на утримання, експлуатацію і ремонт обладнання (ЕРО);

- цеховий бюджет загально цехових видатків (ЗЦВ);

- єдиний по підприємству бюджет витрат на утримання, експлуатацію і ремонт обладнання (ЕРО);

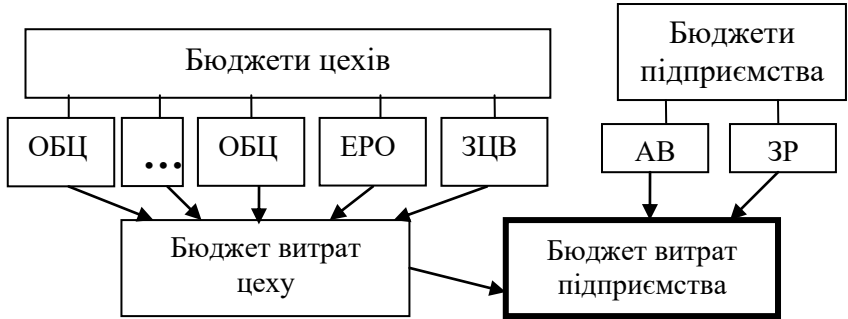
- єдиний по підприємству цеховий бюджет загально цехових видатків (ЗЦВ);

- єдиний по підприємству бюджет адміністративних витрат (АВ);

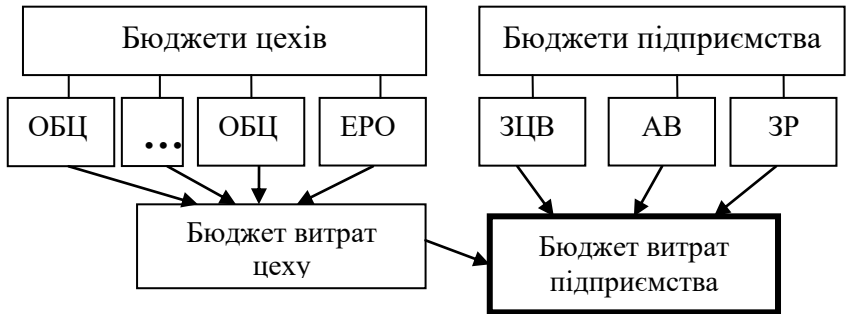
- бюджет витрат на збут і рекламу (ЗР).

В залежності від діючої на підприємстві цехової або не цехової структури та прийнятої схеми зведення непрямих витрат по вище названих бюджетах, можливі декілька варіантів структури бюджетів витрат підприємства, показані на рис. 7.2.

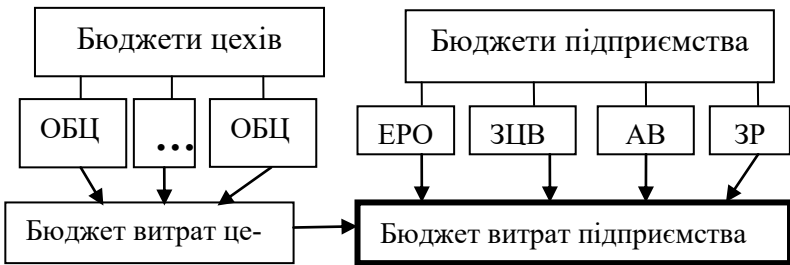
Вибір варіанту структури витрат за схемами на рис 7.2. створює наступні можливості формування собівартості продукції усередині підприємства.



a)



б)



в)

Рис. 7.2. Варіанти структури бюджетів витрат підприємства

При варіанті *а*) формується повна цехова собівартість продукції, що надає можливості надати цехам статусу центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) з широкими можливостями мотивації до виконання бюджетів і економії спланованих витрат.

При варіанті *б*) формується усічена цехова собівартість продукції (без врахування управлінських витрат цеху), що надає можливості вибору з надання цехам статусу центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) або лише центрів фінансового обліку (ЦФО) з обмеженими можливостями мотивації до виконання бюджетів і економії спланованих витрат.

При варіанті *в*) доцільним є надання цехам лише статусу центрів фінансового обліку (ЦФО) з обмеженими можливостями мотивації до виконання бюджетів і економії спланованих витрат.

Система бюджетів підприємства повинна давати можливості відтворювати фактичний рівень собівартості продукції у будь-який момент часу, а це означає, що поточні витрати підрозділів – центрів фінансової відповідальності повинні бути згруповані по їхньому економічному змісту відповідно до наступної структури собівартості кожного виробу:

$$C_{п} = M_{з} + Z_{о} + O_{с} + A_{о} + I, \quad (7.1)$$

де $C_{п}$ – собівартість продукції, грн.;

$M_{з}$ – матеріальні витрати;

$Z_{о}$ – витрати на оплату праці;

$O_{с}$ – відрахування на соціальні потреби;

$A_{о}$ – амортизація основних фондів;

I – інші витрати.

При цьому собівартість продукції повинна також відображатися калькуляційними статтями прямих і непрямих витрат за наступною структурою:

$$C_{в} = (M + Z_{о}(1 + a + \beta + K1 + K2)/100) * (1 + K3/100), \quad (7.2)$$

де C_v – це собівартість виробу, грн./шт;

M – прямі витрати на матеріали й комплектуючі, грн.;

Z_0 – основна заробітна плата, грн.;

K_1 та K_2 – коефіцієнти врахування непрямих витрати на утримання устаткування й цехові видатки, %;

K_3 – загальнозаводські видатки, %;

a – відсоток додаткової оплати й премій основних робітників;

β – відсоток відрахувань до єдиного соціального внеску.

Тільки при наявності бюджетування собівартості кожного виробу з'являється можливість планування, контролю й підтримки в актуальному стані собівартості загального обсягу продукції за формулою:

$$C_n = \sum_i^n C_n * N_2, \quad (7.3)$$

де C_n – собівартість кожного виробу;

N_2 – річний обсяг виробництва продукції кожного виду;

n – кількість видів продукції, що випускається.

При формуванні структури та форматів бюджетів повинні бути враховані також вимоги зовнішніх користувачів фінансово-економічної інформації підприємства, зокрема, податкових органів, які використовують котловий метод врахування собівартості.

За «котловим» методом враховуються всі витрати, що відносяться до реалізованої продукції, запасів готової продукції на складі та в незавершеному виробництві, що регламентовано Законом України «Про оподаткування прибутку підприємств».

Сутність «котлового» методу калькуляції собівартості зводиться до недиференційованому способу калькулювання собівартості реалізованої продукції, вартості запасів готової продукції та незавершеного виробництва на підставі знеособленого розподілу практично всіх витрат, які несе підприємство за звітний період між вищевказаними об'єктами обліку. Схема віднесення витрат при «котловому» методі, наведена на рис. 7.3, демонструє, що всі витрати, як виробничі, так і невиробничі, стікаються в своєрідний

«котел» із запасоємною вартістю, на базі чого проводиться оцінка запасів готової продукції, запасів незавершеного виробництва і розрахунок собівартості реалізованої продукції, як основний показник для формування бази оподаткування . Практичність даного підходу виправдана його простотою, однак при цьому необґрунтовано підвищується вартість запасів (тобто активів підприємства) і, як наслідок, підвищується прибуток підприємств, оскільки приріст залишків усіх видів у оподатковуваному періоді в порівнянні з попереднім виключається.

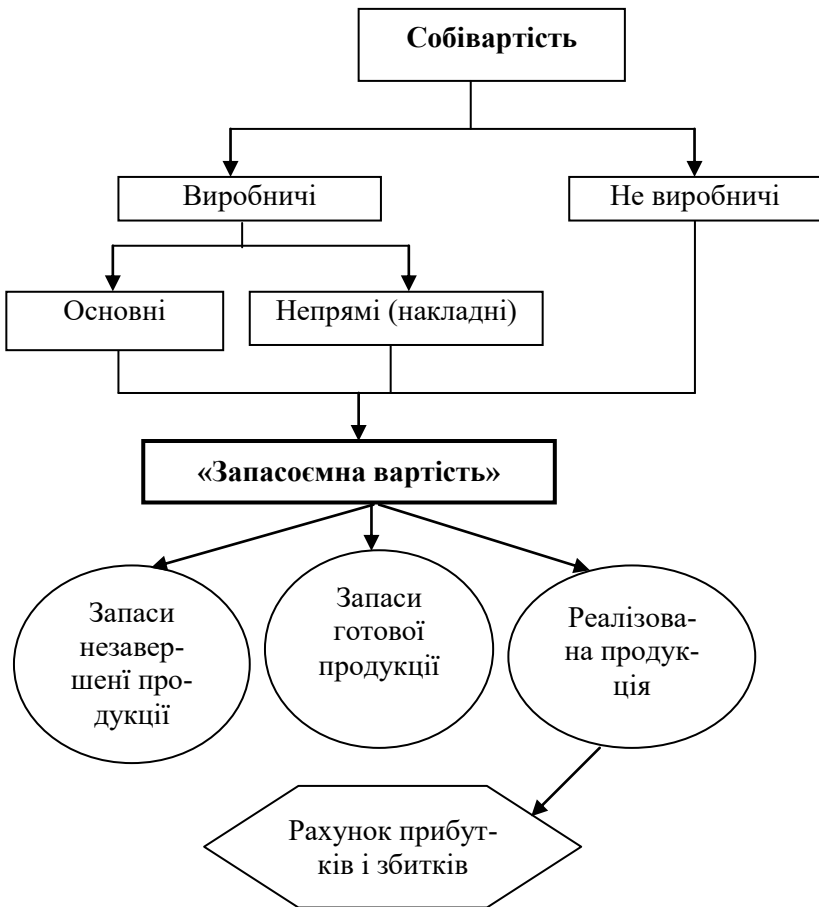


Рис. 7.3. Схема віднесення витрат за «котловим» методом

Для цілей економічного управління підприємством, звичайно ж, необхідно роздільне планування, контроль і підтримка в актуальному стані витрат, по-перше, пов'язаних з виробництвом і невиробничих, а по-друге, витрат, що відносяться на реалізовану продукцію і залишки готової продукції і незавершеного виробництва.

У зв'язку з цим бюджети повинні відображати дві наступні схеми розподілу та обліку витрат:

- методом «абзорпшен-костинг» (роздільним методом), тобто калькулюванням собівартості продукції тільки за виробничими витратами;

- методом «директ-костинг» (прямим методом), тобто калькулюванням собівартості окремо по прямих і непрямих затратах.

На відміну від «котлового» застосування методу «абзорпшен-костинг» відділяє невиробничі витрати, які перестають бути «запасоємними» і не беруть участі ні при оцінці запасів готової продукції і незавершеного виробництва, ні при визначенні запасоємної вартості реалізованої продукції. Схема калькуляція собівартості по виробничих витратах (методом «абзорпшен-костинг») наведена на рис. 7.4.

Цей метод є найбільш поширеним при калькуляції і в зовнішніх звітностях більшості розвинених країн, проте в Україні його застосування можливе поки тільки при бюджетуванні всередині підприємства. При цьому слід враховувати, що якщо основні виробничі витрати розподіляються прямо (тобто безпосередньо) по конкретних видах продукції, то накладні виробничі витрати розподіляються побічно, але не за плановою собівартістю, а на основі спеціальних нормативних або фактичних коефіцієнтів поглинання накладних виробничих витрат. Усі виробничі накладні витрати при «абзорпшен-костинг» спочатку враховуються у відповідних регістрах по підрозділу в цілому і періодично (один раз на місяць або краще один раз на тиждень) складаються й заносяться до відповідної звітності. З цієї звітності видно, скільки даний під-

розділ витратив, наприклад, на ремонт обладнання, але абсолютно не ясно на яку продукцію потрібно списувати ці витрати.

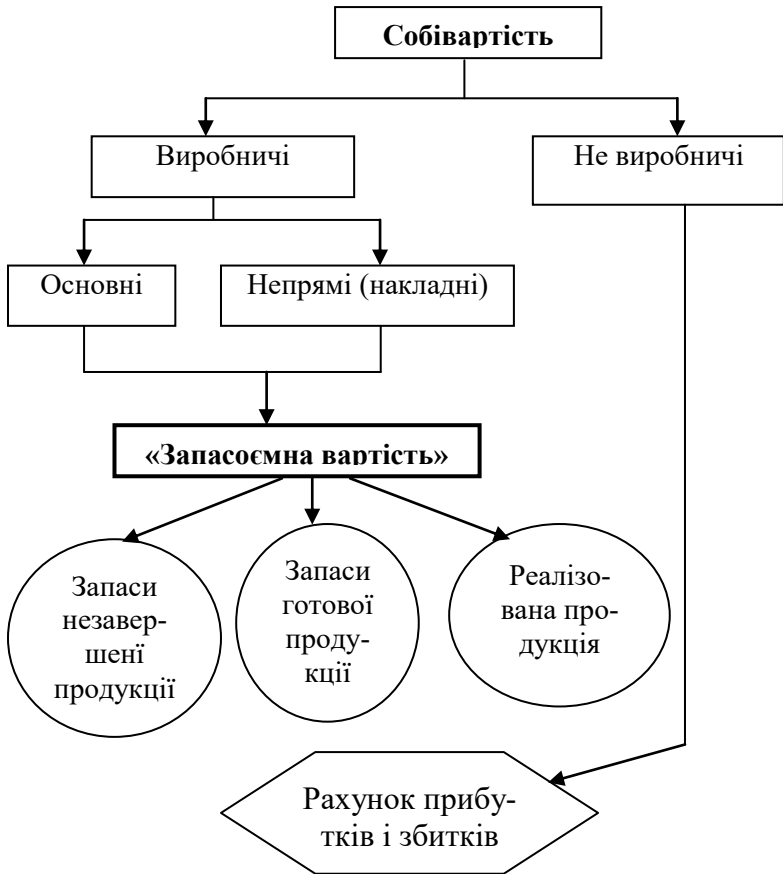


Рис. 7.4. Схема віднесення витрат за «роздільним» методом

В якості бази розподілу накладних виробничих витрат за видами продукції при «абсорпшен-костингу» повинен бути вибраний той фактор, який найбільшою мірою відповідає природі виникнення накладних витрат в кожному виробничому підрозділі, а саме:

фактичний час, відпрацьований основними робітниками;

фактичний час, відпрацьований виробничим обладнанням;
заробітна плата основних виробничих робітників;
натуральні одиниці випуску продукції;
вартість використовуваних основних матеріалів;
прямі основні витрати та ін.

Невиробничі накладні витрати (тобто всі невиробничі витрати) при «абзорпшен-костинг» взагалі не розподіляються на продукцію, а відразу списуються на рахунки прибутків і збитків.

Схема калькуляції собівартості методом «директ-костинг» наведемо на рис. 7.5.

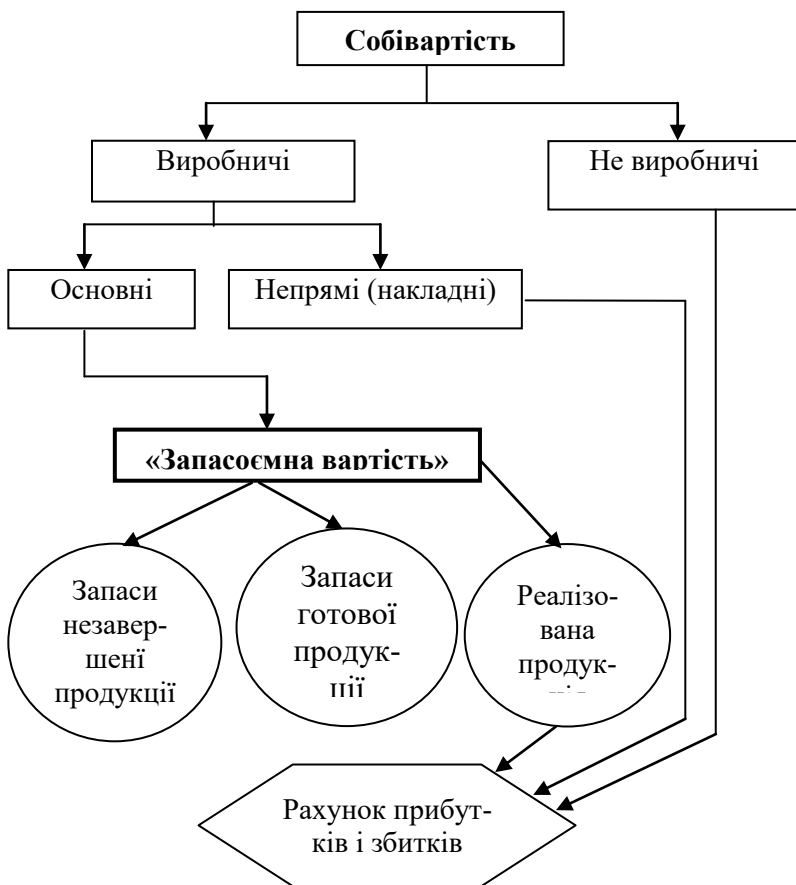


Рис. 7.5. Схема віднесення витрат за методом «директ-костинг»

Метод «директ-костинг», який передбачає калькуляцію собівартості з виділенням прямих (змінних) виробничих витрат, є більш ефективною системою оперативного контролю і регулювання затрат при здійсненні бюджетування.

При використанні калькуляції собівартості по змінних виробничих витратах до запасоємної вартості продукції включають тільки основні виробничі витрати, які безпосередньо пов'язані з виробництвом конкретних одиниць продукції і, як правило, залежать від обсягу виробництва продукції, тобто, по суті справи, є змінними витратами. Постійна ж частина виробничих витрат (накладні виробничі витрати) більш тісно пов'язана зі здатністю сприяти виробництву в цілому, а не випуску конкретних одиниць продукції. Тому їх слід відносити до витрат на період і відразу списувати на рахунки реалізації (прибутків і збитків) без внесення до запасоємної вартості продукції, власне так само, як і всі невірні витрати, незалежно від того, чи є вони змінними або постійними.

7.2. Розробка операційних бюджетів підрозділів підприємства

Розробка операційних бюджетів починається з виробничої програми підприємства, яка містить перелік і кількість його виробів, виконуваних робіт або надаваних послуг протягом певного календарного періоду, бажано – року з розподілом по кварталах і місяцях. Таким чином, будь-яка програма діяльності виражається в номенклатурно-кількісному й часовому вимірі. Кількісний вимір програми діяльності називається об'ємним, коли воно здійснюється через систему певних показників, які можуть бути натуральними (тонни, метри, штуки й т.д.) або вартісними. Вартісне вираження програми діяльності може провадитися в національній або іноземній валюті у вигляді показників *реалізованої, товарної та валової* продукції.

Виробнича програма є результативним документом, що підсумовує складний процес прогнозу обсягу продажів, який перетворюється в бюджет лише в тому випадку, якщо ймовірність його виконання стає високою. При складанні виробничої програми підприємства враховують такі вихідні дані, як:

- обсяг продажів попередніх періодів;
- виробничі потужності підприємства;
- залежність продажів від загальноекономічних показників, цін, рівня особистих доходів населення;
- прибутковість продукції;
- дієвість рекламної компанії;
- цінова політика у поєднанні з якістю продукції;
- рівень конкуренції в галузі діяльності підприємства;
- сезонні коливання у споживанні;
- виявлені довгострокові тенденції продажів тощо.

Для торговельних підприємств найбільш узагальнюючим показником вартісного виміру обсягу діяльності використовується товарооборот (або товарообіг), під яким розуміється обсяг продажу товарів, і який збігається за змістом з показником реалізації для виробничого підприємства. Різниця між діяльністю виробничих і торговельних підприємств складається в тому, що товари торговельного підприємства здебільшого споживаються кінцевими споживачами, тоді як значна доля продукція виробничих підприємств постачається за замовленнями тим, хто самі в подальшому або є виробниками, або оптовими продавцями.

Програма діяльності будь-якого суб'єкта формується з урахуванням галузевого призначення, конкретного виробничого або іншого профілю, а також вибраної спеціалізації його діяльності. Планування обсягу діяльності на майбутній рік здійснюється на основі укладених договорів, контрактів, інших документів про намір споживачів або покупців продукції суб'єкта, або наявних оцінок ринку в частині очікуваних обсягів споживання.

Що стосується торговельних підприємств, то при плануванні товарообігу на плановий період необхідно враховувати, окрім потреб споживачів, також і безлічі факторів внутрішнього характеру, таких як:

структура продажів по товарних категоріях і групам;
методи торгівлі й обслуговування покупців;
місце розташування комерційного (торгівельного)
підприємства;

рекламна політика з просування товарів та ін.

Іншим чинником планування виробничої програми, особливо це стосується виробничих підприємств, є врахування можливостей самого підприємства, називаних його виробничою потужністю.

Виробнича потужність виражається максимальною кількістю продукції або надаваних послуг у натуральному обчисленні, що підприємство або інший господарський суб'єкт можуть здійснити виходячи з наявного встаткування, освоєних технологічних процесів і наявного кваліфікованого персоналу. Відношення кількісної оцінки програми діяльності до виробничої потужності виражає ступінь використання виробничої потужності. Якщо передбачається виробнича програма, що перевищує виробничу потужність, у плані підприємства необхідно передбачити введення додаткової виробничої потужності або заходів з її приросту (так званої «розширки вузьких місць»).

Виробнича програма є основою визначення норм витрат основних матеріалів і покупних виробів, що розробляє технологічна служба (на промислових підприємствах зазвичай – відділ головного технологу), та норм витрат трудового часу по основних видах професійних робіт за даними служби (відділу) організації та оплати праці підприємства. Приведемо в табл. 7.1 приклад виробничої програми машинобудівного підприємства, що має стабільний план випуску 4-х видів виробів на рік з нормами матеріальних і трудових витрат на виготовлення кожного виробу. На основі даних виробничої програми та інших норм і нормативів, що відображають організацію діяльності на підприємства, формується вся система операційних бюджетів цехів підприємства. Загальну схему формування системи операційних бюджетів цехів на даному підприємстві покажемо на рис. 7.6. Початковим при розробці всієї системи бюджетів підприємства є встановлений обсяг реалі-

зації продукції P , від якого в значній мірі залежать всі інші фінансово-економічні результати діяльності підприємства.

Таблиця 7.1

Виробнича програма підприємства і норми матеріальних і трудових витрат на виготовлення продукції на _____ рік

Показник	Виріб			
	А	Б	В	Г
1. Кількість на рік, шт.	383	202	10	8
2. Ціна виробу, тис. у. о.	5,115	6,15	55,015	56,0
3. Норми витрат основних матеріалів у тоннах:				
● чавунне литво	3,0	4,0	40,0	30,0
● стальне литво	0,5	0,6	6,0	5,0
● сталь сортова	0,2	0,3	8,0	6,0
● сталь листова	0,2	0,1	1,6	1,2
● покупні вироби	1,3	1,5	30	20,0
4. Норми витрат трудового часу, нормо-годин, у тому числі по видах обладнання:				
● формувальні машини	110	170	650	560
● токарні верстати	180	170	1700	1800
● фрезерні верстати	200	280	2200	2600
● свердлильні верстати	80	100	310	530

Але при бюджетуванні основним цехам – центрам фінансової відповідальності (ЦФВ), враховуючи, що реалізацією продукції опікуються збутові служби підприємства, необхідно надати конкретні завдання саме з виготовлення продукції, тому на перше місце виходить показник *товарної* продукції. з виробництва продукції

Взаємозв'язок *реалізованої* (P) і *товарної* (T) продукції виражається наступною залежністю:

$$P = T + P_з, \quad (7.4)$$

де P_3 – різниця залишків нереалізованої продукції на початок і кінець року, приймається до розрахунку зі знаком «+» або «-».

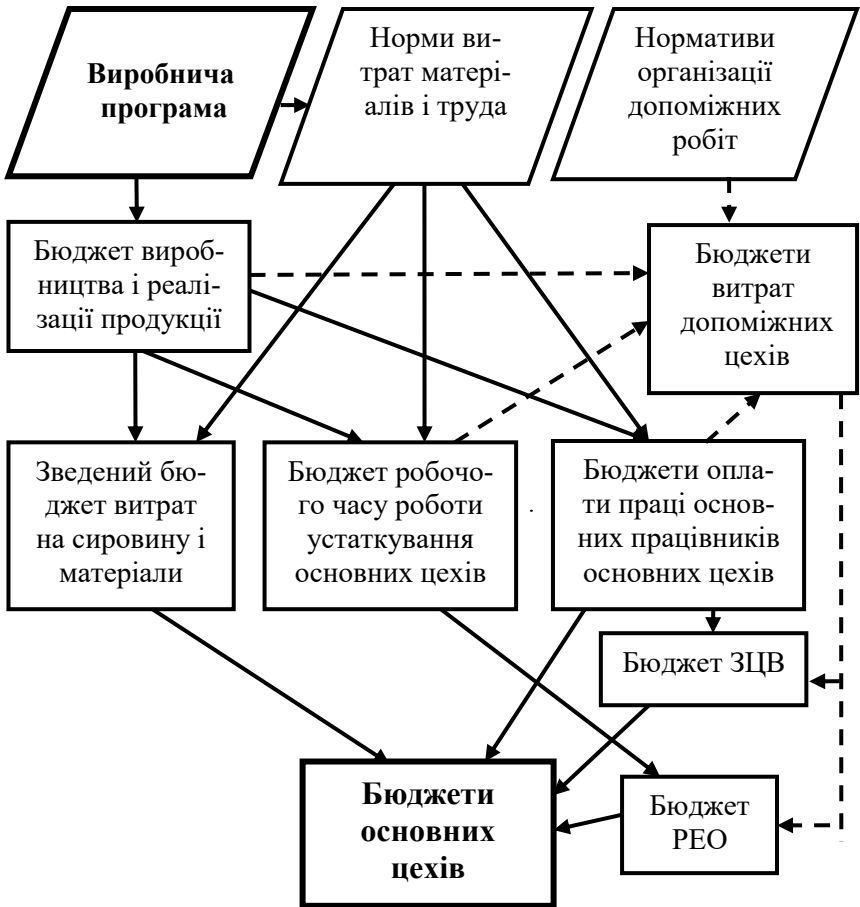


Рис. 7.6. Загальна схема складання операційних бюджетів цехів підприємства:

- міжбюджетні розрахункові зв'язки;
- - - - міжбюджетні нормативні зв'язки.

Якщо кількість нереалізованої продукції зменшилася, то величина різниці залишків позитивна, і це означає, що обсяг реалізації збільшився і навпаки, якщо кількість нереалізованої продукції збільшилася, то P_3 має від'ємне значення і обсяг реалізації, відповідно, зменшується, оскільки частина виробленої продукції залишається в запасах.

Також в бюджеті виробництва й реалізації продукції встановлюється показник **валової продукції** B з урахуванням необхідності збільшити або зменшити обсяг незавершеної продукції з принципом на майбутній період вже після виконання бюджету планового періоду, тому валова продукція B дорівнює:

$$B = P - P_3 + P_{нзп}, \quad (7.5)$$

де $P_{нзп}$ – різниця залишків вартості незавершеної продукції на кінець і початок року, приймається до розрахунку зі знаком «+» або «-».

Бюджет виробництва й реалізації продукції підприємства є базою формування операційних бюджетів цехів на основі документального розподілення продукції, або окремими стадіями її виготовлення, між основними цехами. У принципі в даному разі можливі два варіанти виробничої структури основних цехів:

- 1) цехи є предметно спеціалізованими на повному виготовленню певних видів виробів:
- 2) цехи є технологічно спеціалізованими на виконанні певних видів робіт по всіх видах виробів.

Наприклад, представимо всю схему формування операційних та загального бюджету доходів і витрат підприємства відповідно до другого випадку, за яким на підприємстві діють ливарний, механічний та складальний цехи з наступним розподілом видів робіт і використовуваних матеріалів, що показано в табл. 7.2.

Бюджет виробництва і реалізації продукції для даного підприємства на наступний календарний рік представимо в табл. 7.3.

Таблиця 7.2

**Структура і спеціалізація основних цехів підприємства
(приклад)**

Цех	Види виконуваних робіт	Наявне устаткування	Використовувані матеріали
1. Ливарний	Виготовлення чавунних заготовок для виробів А, Б, В, Г	Формувальні машини	За номенклатурою чавунного литва
2. Механічний	Виготовлення деталей для виробів А, Б, В, Г	Токарне, фрезерувальне й свердлильне	Чавунні заготовки, стальне литво, сталь сортова і листова
3. Складальний	Складання виробів А, Б, В, Г	—	Покупні вироби

Таблиця 7.3

**Бюджет виробництва й реалізації продукції підприємства
на _____ рік**

Показник	На рік	У тому числі по кварталах			
		I	II	III	IV
1. Товарна продукція у шт., у тому числі по виробках:					
● А за ціною 5,115 тис. у. о.	383	91	97	91	104
● Б за ціною 6,15, тис. у. о.	292	70	74	70	78
● В за ціною 55,015 тис. у. о.	10	2,35	2,55	2,35	2,75
● Г за ціною 56,0 тис. у. о.	8	1,93	2,4	1,93	2,1

Продовження табл. 7.3

2. Товарна продукція в грошовому вимірі, тис. у. о., у тому числі по виробках:	4802,14	1120,50	1200,53	1120,50	1280,57
● А	1989,74	464,27	497,43	464,27	530,60
● Б	1814,25	423,33	453,56	423,33	483,80
● В	550,15	128,37	137,54	128,37	146,71
● Г	448,00	104,53	112,00	104,53	119,47
3. Різниця вартості залишків нереалізованої продукції на кінець і початок року, тис. у. о.	-88,58	-21,02	-22,52	-21,02	-24,02
4. Реалізація продукції в грошовому вимірі, тис. у. о. (р. 2 + р. 3)	4712,05	1099,48	1178,01	1099,48	1256,55
5. Вартість приросту (+) або спаду (-) незавершеної продукції, тис. у. о.	-67,86	-15,83	-16,97	-15,83	-18,10
6. Валова продукція у тис. у. о. (р. 2 + р. 5)	4712,05	1099,48	1178,01	1099,48	1256,55

Можливість виконання цехами в статусі ЦФВ власних бюджетів доводиться складанням бюджету робочого часу роботи устаткування цехів, приклад якого приведений у табл. 7.4.

Таблиця 7.4

Бюджет робочого часу роботи устаткування основних цехів

Показник	Група устаткування			
	токарна	фрезе-рна	сверд-ли-льна	форму-вальні машини
1	2	3	4	5
1. Кількість встановленого устаткування, шт.	45	67	23	35
2. Ефективний фонд часу роботи устаткування, станко-годин:				
а) одного верстату	4150	4150	4150	4150
б) групи верстатів	186750	278050	95450	145250
3. Трудомісткість виробничої програми в нормо-годинах, за даними р. 4 табл. 7.1, у тому числі по виробках:	151570	203200	67960	103920
● А	70020	77800	31120	42790
● Б	50150	82600	29500	50150
● В	17000	22000	3100	6500
● Г	14400	20800	4240	4480
4. Плановий % виконання норм виробітку	110	110	110	110
5. Трудомісткість програми з урахуванням норм виробітку, нормо-годин	1643721	220361	73700	112696
6. Коефіцієнт завантаження обладнання (р. 5 : р. 2б)	0,88	0,79	0,77	0,78

На основі вихідних даних виробничої програми щодо норм витрат трудового часу по виробках (табл. 7.1) і розподілу робіт між цехами (табл. 7.2) формуються бюджети річного фонду оплати

праці основних робітників основних цехів. У якості прикладу такий бюджет приведений у табл. 7.5.

Таблиця 7.5

Бюджет річного фонду оплати труда основних робітників механічного цеху (в умовних одиницях)

Показник	За професіями			Разом
	Токарі	Фрезерувальники	Свердлувальники	
1. Річна трудомісткість робіт, нормо-годин	151570	203200	67960	422730
2. Середній розряд робіт	4,5	4,5	3,5	—
3. Середня годинна тарифна оплата, у. о.	0,52	0,5	0,45	—
4. Тарифний фонд заробітної плати, тис. у. о. (р.1 x р.3)	78,82	101,6	30,58	211,00
5. Доплати до годинного фонду заробітної плати, тис. у. о.	10,246	13,208	3,976	27,430
6. Разом фонд годинної заробітної плати, тис. у. о. (р. 4 + р.5)	89,063	114,808	34,558	238,428
7. Доплати до добового і річного фондів заробітної плати, тис. у. о.	3,074	3,962	1,193	8,229
8. Разом річний фонд заробітної плати, тис. у. о. (р. 6 + р.7)	92,136	118,770	35,750	246,657
9. Середній плановий річний фонд трудового часу робітника, годин	1918,7	1935,2	1887,8	—
10. Чисельність основних робітників, осіб (р. 1 : р. 9)	79	105	36	220
11. Середня річна заробітна плата, тис. у. о. (р. 8 : р. 10)	1,163	1,129	0,998	1,120

Для зведення фонду оплати праці по всіх категоріях працівників по підприємству в цілому (за економічним елементом «заробітна плата»), а також для визначення фондів оплати керівників, службовців та допоміжних робітників у бюджетах основних цехів формується система бюджетних нормативів у частині пропорцій чисельності та оплати праці вказаних категорій працівників та чисельності й оплати праці основних робітників, як це приведено в табл. 7.6.

Таблиця 7.6

Нормативи чисельності й заробітної плати керівників, службовців та допоміжних робітників до чисельності й заробітної плати основних робітників основних цехів

Показник	Цех		
	Ливарний	Механічний	Складальний
1. Кількість працівників (у % від кількості основних робітників):			
● керівників й фахівців	10,6	16,5	12
● службовців	0,5	2,2	1,6
● допоміжних робітників	55	40	33
2. Рівень заробітної плати (у % від основних робітників):			
● керівників і фахівців	132	122	132
● службовців	75	70	83
● допоміжних робітників	93	90	88

Бюджет витрат на сировину, основні й допоміжні матеріали й покупні вироби створюється як зведений по підприємству в цілому на основі матеріальних нормативів, приведених в табл. 7.1 і для кожного основного цеху відповідно до розподілу робіт за даними табл. 7.2.

Приведемо в табл. 7.7 приклад бюджету матеріальних витрат по механічному цеху, як одному з центрів фінансової відповідальності.

Таблиця 7.7

**Бюджет витрат на сировину та основні матеріали
по механічному цеху**

Норми розходу і вартість (по виробках)	Вид сировини і основних матеріалів			
	<i>Власна</i>	<i>Покупна</i>		
	Чавунне литво	Сталеве литво	Сталь сортова	Сталь листова
	Вартість за 1 тону (середня), у. о.			
	107,36	300,2	106,8	165,49
1. А: а) розхід, тонн: ● на виріб ● на програму б) вартість, тис. у. о.: ● на виріб ● на програму	3,0 1167 0,32 125,3	0,5 194,5 0,15 58,3	0,2 77,8 0,02 8,3	0,2 58,4 0,02 9,6
2. Б: а) розхід, тонн: ● на виріб ● на програму б) вартість, тис. у. о.: ● на виріб ● на програму	4,0 1180 0,43 126,7	0,6 177 0,18 53,1	0,3 88,5 0,03 9,4	0,1 29,5 0,017 4,8
3. В: а) розхід, тонн: ● на виріб ● на програму б) вартість, тис. у. о.: ● на виріб ● на програму	40 400 4,3 43,0	6,0 60,0 1,8 18,0	8,0 80,0 0,86 8,5	1,6 16,0 0,26 2,6
4. В: а) розхід, тонн: ● на виріб ● на програму б) вартість, тис. у. о.: ● на виріб ● на програму	30 240 3,25 26,0	5,0 40 1,5 12,0	6,0 48,0 0,642 5,1	1,2 9,6 0,2 1,6
5. Загалом: ● тонн ● тис. у. о.	2987 320,7	471,5 141,4	294,0 31,4	113,0 18,7

Формування бюджету витрат основного цехів як ЦФВ потребує складання бюджетів накладних розходів цих цехів, які, у свою чергу, складаються з урахуванням витрат допоміжних цехів, що розподіляють власні витрати на витрати основних цехів. Тому наступним кроком є розробка бюджетів допоміжних цехів. Оскільки ці цехи не приймають прямої участі в створенні продукції на продаж, то при бюджетуванні вони отримують статус центрів фінансового обліку (ФСО). Це означає їх зобов'язання не вийти за межі вставлених бюджетів, а в разі економії витрат – право отримати частину її для власних потреб, перш за все, для матеріального стимулювання своїх працівників.

Приведемо у якості прикладів бюджети допоміжних цехів підприємства: котельної, що здійснює опалення та постачання теплоносіїв до всіх підрозділів підприємства, інструментального й ремонтного цехів в табл. 7.8-7.10.

Таблиця 7.8

Операційний бюджет котельної (ЦФО)

Стаття затрат	Тис. у. о.
1. Паливо, у тому числі по підрозділах пропорційно їх частці в загальній кубатурі опалюваних приміщень – 34 тис. куб. м:	43,173
● ливарний цех (6,0 тис. куб. м)	7,619
● механічний цех (10,0 тис. куб. м)	12,698
● складальний цех (7,0 тис. куб. м)	8,889
● ремонтний цех (5,0 тис. куб. м)	6,349
● інструментальний цех (3,0 тис. куб. м)	3,809
● заводоуправління (3,0 тис. куб. м)	3,809
2. Електроенергія	6,000
3. Заробітна плата основна й допоміжна	6,819
4. Відрахування до єдиного соціального внеску	2,523
5. Ремонт і утримування обладнання, у тому числі послуги ремонтного цеху	25,000
6. Амортизація	4,000
7. Різне	4,034

Продовження табл. 7.8

8. Разом власних послуг (сума рядків 2-7), у тому числі по підрозділах:	48,376
● ливарний цех	8,654
● механічний цех (10,0 тис. куб. м)	14,423
● складальний цех (7,0 тис. куб. м)	10,096
● ремонтний цех (5,0 тис. куб. м)	7,212
● інструментальний цех (3,0 тис. куб. м)	4,327
● заводууправління (3,0 тис. куб. м)	4,327

Таблиця 7.9

Операційний бюджет інструментального цеху (ЦФО)

Стаття витрат	Сума, тис. у. о.	Джерело, підстава
1. Матеріали: ● основні ● допоміжні	35,000 8,750	За даними технологічної служби
2. Витрати на опалення разом, у тому числі: ● закупівля палива ● послуги котельної	8,136 3,809 4,327	Відповідно до бюджету котельної
3. Електроенергія	24,000	За статистикою даних лічильників
4. Інструменти на власні потреби	26,250	За нормативом до вартості інструментів для основних цехів
5. Заробітна плата основна й допоміжна	35,01	За штатним розкладом цеху
6. Відрахування до єдиного соціального внеску	12,950	Згідно діючого законодавства
7. Розходи з ремонту власного обладнання	15,12	За даними відділу головного механіка
8. Амортизація	8,06	За даними бухгалтерського обліку
9. Різне	1,972	За кошторисом

Продовження табл. 7.9

10. Витрат <i>разом</i> , у тому числі по замовленням підрозділів підприємства:	175,1	За даними технологічної служби
● ливарного цеху	42,0	
● механічного цеху	100,5	
● складального цеху	32,6	

Таблиця 7.10

Операційний бюджет ремонтного цеху (ЦФО)

Стаття витрат	Сума, т. у. о.	Джерело, підстава
1. Основні матеріали	15,000	Вихідні дані
2. Допоміжні матеріали	2,250	15% від вартості основних
3. Розходи на опалення, у тому числі:	13,561	Відповідно до бюджету котельної
● закупівля палива	6,349	
● послуги котельної	7,212	
3. Електроенергія	32,000	За статистикою даних лічильників
5. Заробітна плата	55,000	За штатним розкладом цеху
6. Відрахування до єдиного соціального внеску	20,350	Згідно діючого законодавства
7. Амортизація	16,04	За даними бухгалтерського обліку
8. Різне	13,8	За кошторисом
9. Разом, у тому числі по замовленням підрозділів підприємства:	167,869	За даними відділу головного механіка
● ливарного цеху	45,02	
● механічного цеху	72,015	
● складального цеху	27,722	
● інструментального цеху	15,112	
● котельної	8,000	

Для остаточного формування операційного бюджету основних цехів готуються кошториси накладних розходів цехів, що відображають витрати на утримання, ремонт і експлуатацію обладнання (РЕО) і загальні цехові витрати (ЗЦВ), які в кінцевому рахунку вносяться до бюджету кожного цеху. Приведемо в табл. 7.11 у якості прикладу операційний бюджет механічного цеху, як центру фінансової відповідальності.

Таблиця 7.11

Бюджет механічного цеху (ЦФВ) на _____ рік

Стаття витрат	Сума, тис. у. о.	Джерело, підстава
<u>Прямі витрати</u>		
1. Сировина та інші основні матеріали разом, у тому числі по видах: ● чавунне литво, 2987 т ● сталеве литво 471,5 т ● сталь сортова 294,0 т ● сталь листова 113,0 т	512,2 320,7 141,4 31,4 18,7	За бюджетом витрат на сировину і основні матеріали (табл. 7.7)
2. Допоміжні матеріали	76,8	За нормативом 15% від статті 1
3. Електроенергія (на технологічні потреби)	60,0	За даними відділу головного механіка
4. Паливо для опалення приміщень	12,698	За даними бюджету котельної
5. Амортизація приміщень, обладнання, транспортних засобів	56,0	За даними бухгалтерського обліку
6. Заробітна плата основних робітників	246,657	Згідно з бюджетом фонду оплати праці основних робітників (табл. 7.5)
7. Відрахування до єдиного соціального внеску	91,237	Згідно діючого законодавства
8. Різне	8,5	За кошторисом
9. Разом прямих витрат	1064,092	

Продовження табл. 7.11

Непрямі витрати А. Кошторис витрат з РЕО (утримання, ремонт, експлуатація обладнання), у тому числі:	419,053	
<ul style="list-style-type: none"> ● послуги ремонтного цеху ● інструменти 	72,015 100,5	Згідно з бюджетами ремонтного та інструментального цехів
<ul style="list-style-type: none"> ● знос швидкозношуваних інструментів і пристосувань 	75,0	За діючими нормативами
<ul style="list-style-type: none"> ● Внутрішньозаводські переміщення вантажів 	69,952	За даними технологічної служби
<ul style="list-style-type: none"> ● заробітна плата допоміжних робітників, фахівців і службовців 	68,676	За діючими нормативами (табл. 7.6) і штатним розкладом
<ul style="list-style-type: none"> ● Відрахування до єдиного соціального внеску 	25,410	Згідно діючого законодавства
<ul style="list-style-type: none"> ● модернізація обладнання 	7,5	За кошторисом
Б. Кошторис загально цехових витрат (ЗЦВ), разом, у тому числі:	148,970	
<ul style="list-style-type: none"> ● утримання приміщень ● будівельні матеріали 	23,16 12,65	За кошторисом
<ul style="list-style-type: none"> ● послуги з ремонту приміщень 	6,15	Згідно заключних контрактів
<ul style="list-style-type: none"> ● заробітна плата допоміжних робітників, фахівців і службовців 	73,439	За діючими нормативами (табл. 7.6) і штатним розкладом
<ul style="list-style-type: none"> ● Відрахування до єдиного соціального внеску 	27,171	Згідно діючого законодавства
<ul style="list-style-type: none"> ● сприяння раціоналізації та винахідництву 	6,4	За кошторисом
Разом непрямих витрат	568,023	
УСЬОГО витрат по цеху	1632,115	

Операційні бюджети цехів становлять підстави для складання зведеного бюджету доходів і витрат підприємства в цілому, чому присвячений наступний підрозділ даної теми.

7.3. Розробка бюджету доходів і витрат підприємства

Бюджет доходів і витрат (БДВ) установлює співвідношення доходів і витрат підприємства на бюджетний період, він є прогностичним зрізом очікуваних прибутків і показує, з якою ефективністю (рентабельністю) буде працювати підприємство, за рахунок чого і скільки воно отримає прибутку.

Бюджет доходів і витрат є єдиною обґрунтованою підставою для розробки бюджетів руху грошових коштів (БРГК) та балансу підприємства.

Бюджет доходів і витрат (БДВ) підприємства по суті є комплексом бюджетів, які приводять до підсумкового результату діяльності у плановому періоді, який визначається величиною очікуваних прибутків (збитків). Бюджет доходів і витрат має подвійну роль у всій бюджетній системі підприємства:

1) з одного боку він є визначальним для формування бюджету виробництва і реалізації продукції, на основі якого створюється вся сукупність необхідних операційних бюджетів, розглянутих в попередньому підрозділі;

2) з іншого боку, він є завершальним, оскільки в ньому зводяться всі операційні бюджети підрозділів підприємства, без яких неможливо спланувати обсяг витрат, необхідних для виконання виробничої програми діяльності підприємства у наступному періоді.

Найбільш важливою визначальною рисою бюджету доходів і витрат є встановлення цін на вироби, включені до бюджету виробництва й реалізації продукції (приведено у якості прикладу в табл. 7.3). При прогнозуванні цін на вироби підприємства вибирається певна цінова стратегія, сукупність яких зводиться до наступних:

установлення цін трохи вище, ніж у конкурентів (при наявності переваг у якості продукції);

установлення цін приблизно на рівні конкурентів (нейтральна стратегія);

установлення цін трохи нижче, ніж у конкурентів (стратегія цінового прориву).

Установлення ціни продукції трохи більш високої, чим у конкурентів, може бути обране в тому випадку, якщо мається сегмент ринку, у якому покупці готові платити за особливі властивості продукції трохи більш високу ціну, чим основна група потенційних покупців. Установлення ціни на продукцію підприємства приблизно на рівні цін конкурентів, тим не менше, не гарантує отримання очікуваних обсягів продажів за незмінною ціною. Отже, при обранні такої стратегії підвищується значення інших складових маркетингової стратегії підприємства (наприклад, застосування системи управління клієнтськими зв'язками).

Стратегія встановлення зниженої ціни продукції спрямована на одержання більшої маси прибутку за рахунок збільшення обсягу продажів в освоєному сегменті ринку. При цьому ціна продукції, що встановлена в рамках даної стратегії, зовсім необов'язково повинна бути низькою за своєю абсолютною величиною. Вона може бути відносно нижче цін на аналогічну продукцію при наявності вищих показників якості та інших споживчих властивостей продукції.

В умовах нестійкого ринку цінова стратегія передбачає контроль релевантності цін змінюваним умовам споживання, тому бюджет продажів продукції повинен бути гнучким стосовно рівня цін виробів і обсягів їх споживання. Порядок контролю цін і обсягів споживання і формування на цій основі гнучкого бюджету продажів здійснюється за наступною приблизною схемою.

1. Визначається обсяг продажів кожного виробу (послуги) на перший місяць бюджетного періоду в натуральному вимірі.

2. Встановлюється ціна кожного виробу на перший місяць бюджетного періоду.

3. Встановлюється місячний обсяг продажів кожного виробу у грошовому вимірі перемноженням обсягів продажів в натуральних одиницях на ціну, встановлену по кожному продукту.

4. Визначається можлива динаміка цін (середньомісячний темп інфляції, %) та очікувана динаміка збуту (темп середньомісячного зростання обсягів продажів, %) на певний бюджетний період.

5. Помноженням обсягів продажів кожного виробу за перший місяць бюджетного періоду на відповідний темп зростання отримуються результати на подальший період.

6. Аналогічна процедура повторюється перед кожним плановим періодом, коли очікується чергове коректування цін і обсягів споживання продукції.

7. Підсумовуванням отриманих результатів обсягів продажів по часткам бюджетного періоду одержуються показники з обсягів продажів на весь плановий період.

8. При наявності запланованих (можливих) сезонних або інших кон'юнктурних коливань по окремих періодах, їх вплив повинен бути врахованим при визначенні обсягів продажів у бюджеті за відповідні місяці.

9. Для складання графіка надходжень грошових коштів за відвантаженою продукцією визначається частка продукції, яку планується реалізувати за готівковий розрахунок або за передоплатою, період звірки рахунків, тобто час, протягом якого буде оплачена вся відвантажена споживачам продукція.

Бюджет продажів складає лише першу частину загального бюджету доходів і витрат, а другу частину – складає власне бюджет витрат, який формується на сукупності розроблених операційних бюджетів підприємства.

Основним принципом складання бюджету витрат підприємства є зведення витрат по:

- окремих центрах фінансової відповідальності;
- економічних елементах витрат;
- калькуляційних статтях витрат;
- видам прямих видатків;
- кошторисам непрямих витрат тощо.

Критерієм завершеності й вірності бюджету витрат підприємства є їх **збалансованість** по економічних елементах, калькуляційних статтях і підрозділах підприємства, як місцях виникнення витрат.

При наявності розроблених операційних бюджетів **витрат на сировину і основні матеріали** (приведено в табл. 7.7), **річного фонду оплати труда основних робітників** (приведено в табл. 7.5) по основних цехах підприємства, **операційних бюджетах допоміжних** (табл. 7.8-7.10) і **основних цехів** (приклад у табл. 7.11) розробка бюджету витрат підприємства по прямих витратах здійснюється прямим підсумовуванням відповідних статей прямих витрат всіх цехів.

Що стосується непрямих витрат допоміжних цехів, то слід враховувати наявність подвійного врахування цих витрат при їх прямому підсумовуванні через те, що послуги допоміжних цехів враховуються двічі:

- 1) як витрати допоміжних цехів у якості центрів фінансового обліку (ЦФО);
- 2) як витрати, перенесені до складу кошторисів непрямих витрат основних цехів.

Таким чином, сума непрямих витрат становить **внутрішній оборот**, який потребує вилученню зі загальної суми непрямих витрат підприємства, якщо вона розрахована прямим підсумовуванням витрат по операційних бюджетах всіх цехів, як основних, так і допоміжних.

Взагалі, прийнятні дві схеми визначення внутрішнього обороту підприємства в залежності від прийнятого порядку підсумовування прямих витрат цехів:

- 1) якщо при підсумовуванні прямих витрат складаються відповідні статті **всіх цехів** (як основних, так і допоміжних), то внутрішній оборот включає **лише суму непрямих витрат допоміжних цехів**;
- 2) якщо при підсумовуванні прямих витрат складаються відповідні статті **тільки основних** цехів (тобто прямі витрати допоміжних цехів залишаються в їх власних операційних бюджетах),

то внутрішній оборот включає *всю суму витрат допоміжних цехів*.

Таким чином при балансуванні бюджету витрат підприємства проводиться операція вилучення внутрішнього обороту за наступною формулою:

$$\text{Сума витрат підприємства} = \text{Сума витрат підрозділів підприємства} - \text{Внутрішній оборот} \quad (7.6)$$

При визначенні елементних витрат підприємства залишається необхідність у розробці бюджетів загальних управлінських витрат (ЗВ), витрат на рекламу і збут продукції (Зб) та невиробничих витрат (НВ).

З метою контролю раціональності структури розділів загальних витрат підприємства може бути доцільним створення єдиних по підприємству бюджетів фонду оплати праці допоміжних робітників, фахівців і службовців основних цехів, цехових витрат на утримування, ремонт і експлуатацію обладнання (РЕО) та загальних цехових витрат (ЗЦВ).

Проілюструємо в табл. 7.12 приклад формування єдиного по підприємству бюджету річного фонду оплати праці допоміжних робітників, фахівців і службовців основних цехів, а в табл. 7.13 – річного фонду оплати праці фахівців і службовців заводоуправління.

Приведемо у форм табл. 7.14 бюджет річних витрат з утримування, ремонту й експлуатації устаткування (РЕО) в цілому по підприємству (як сума відповідних витрат основних цехів). Відповідно складемо бюджет загальних цехових витрат (ЗЦВ) основних цехів в цілому по підприємству (табл. 7.15) та бюджет загальних заводських управлінських витрат (табл. 7.16).

Аналогічно складаються бюджети збуту (Зб) і невиробничих витрат (НВ).

Таблиця 7.12

**Бюджет річного фонду оплати праці допоміжних робітників,
керівників і фахівців та службовців основних цехів**

Категорія працівників по основних цехах	Середня річна заробітна пла- та основних робітників, тис. у. о.	% від заробітної плати осно- вних робітників	Кількість працівників	Річний фонд оплати праці, тис. у. о.
1	2	3	4	5
Механічний цех	1,120			
1. Допоміжні робітники	–	90	88	88,797
2. Керівники і фахівці	–	122	36	49,652
3. Службовці	–	70	5	3,799
Разом по цеху	–	–	129	142,247
Складальний цех	1,220			
1. Допоміжні робітники	–	88	54	58,019
2. Керівники і фахівці	–	132	20	31,647
3. Службовці	–	83	3	2,653
Разом по цеху	–	–	77	92,319
Ливарний цех	1,137			
1. Допоміжні робітники	–	93	62	65,462
2. Керівники і фахівці	–	132	12	17,907
3. Службовці	–	75	1	0,480
Разом по цеху	–	–	75	83,849
УСЬОГО	–	–	–	318,415

Таблиця 7.13

**Бюджет річного фонду оплати праці керівників і фахівців
та службовців заводууправління**

Категорії працівників	Середня річна заробітна плата працівників цих же категорій основних цехів, тис. у. о.	% від заробітної плати працівників цих же категорій основних цехів	Кількість, осіб	Річний фонд оплати праці, тис. у. о.
1. Керівники і фахівці	1,460	110	99	143,848
2. Службовці	0,863	130	12	10,051
УСЬОГО	–	–	110	153,899

Таблиця 7.14

Бюджет річних витрат з утримування, ремонту й експлуатації обладнання (РЕО) в цілому по підприємству

Стаття витрат	Сума, тис. у. о.	Джерело, підстава розрахунку
1. Амортизація	61,6	Сума даних витрат цехів
2. Ремонтний фонд	167,869	За бюджетом ремонтного цеху
3. Експлуатація обладнання в цілому, у тому числі:	318,624	Сума за даними цехів Те ж саме 30% заробітної плати працівників даних категорій механічного, 20% – ливарного і 10% – складального цехів (табл. 7.12)
● електроенергія	96,800	
● допоміжні матеріали	127,738	
● заробітна плата допоміжних робітників, керівників і фахівців та службовців основних цехів	68,676	
● відрахування до єдиного соціального внеску	25,410	Відповідно до діючого законодавства

Продовження табл. 7.14

4. Внутрішні переміщення вантажів	69,952	Сума даних витрат у бюджетах РЕО основних цехів
5. Зношення матеріальних і швидкозношуваних інструментів і пристосувань	75,000	Сума даних витрат у бюджетах РЕО основних цехів
Разом витрат	693,046	

Таблиця 7.15

Бюджет річних загальних цехових витрат (ЗЦВ) основних цехів підприємства

Стаття витрат	Сума, тис. у. о.	Джерело, підстава розрахунку
1. Амортизація приміщень і споруд	62,400	Сума даних витрат з бюджету ЗЦВ основних цехів
2. Заробітна плата управлінського та іншого персоналу цехів	279,739	70% заробітної плати допоміжних робітників, керівників і фахівців та службовців механічного цеху; 80% – ливарного і 90% – складального цехів згідно до табл. 7.12
3. Відрахування до єдиного соціального внеску	103,365	Згідно до діючого законодавства
4. Утримування приміщень і споруд, у т. ч.: ● паливо ● послуги котельної ● електроенергія ● допоміжні матеріали ● ремонт	421,602 135, 834 32,725 61,200 182,483 9,360	На основі нормативів Згідно з бюджетом котельної Сума даних витрат з бюджету ЗЦВ основних цехів Те ж саме Те ж саме
5. Охорона праці	15,734	За даними спеціального бюджету витрат на охорону праці
УСЬОГО:	882,840	

Таблиця 7.16

**Бюджет річних загальних управлінських витрат (ЗВ)
підприємства**

Стаття затрат	Сума, тис. у. о.	Джерело, підстава розрахунку
1. Амортизація основних фондів	16,0	За даними бухгалтерського обліку
2. Електроенергія	4,0	За розрахунками
3. Опалення, у тому числі:	8,0	За нормативами За даними бюджету котельної (табл. 7.8)
● паливо	3,8	
● послуги котельної	4,2	
4. Ремонтний фонд	24,6	Згідно з бюджетом ремонтного цеху (табл. 7.10)
5. Оплата праці управлінського та іншого загального заводського апарату	153,8	За даними штатного розкладу
6. Відрахування до єдиного соціального внеску	56,9	Згідно з діючим законодавством
7. Витрати на підготовку кадрів	10,467	За планами підготовки кадрів
8. Охорона праці	12,587	За кошторисом заходів
УСЬОГО	286,5	

На основі розроблених бюджетів складається зведений бюджет річних витрат по підприємству, представлений у формі табл. 7.17. Зведений бюджет витрат (ЗВВ) підприємства створюється за принципом «шахової дошки» у тому сенсі, що всі види витрат, згруповані по рядках і стовпцях таблиці в кінцевому рахунку повинні дорівнювати однієї і тієї ж величини, яка в даному разі на перетині 16-го рядка і 16-го стовпця складає **4244,4** тис. умовних одиниць.

Таблиця 7.17

Зведений бюджет витрат (ЗБВ) підприємства

Статті витрат	Бюджети основних цехів			Бюджети допоміжних цехів		
	Мех.	Лив.	Склад.	Инстр.	Кот.	Рем.
1	2	3	4	5	6	7
1. Сировина й основні мат-ли	256,2	256,2		35,0		15,0
2. Покупні			704,1			
3. Допоміжні матеріали	60,8	60,8	60,8	8,7		2,2
4. Покупні інструменти	150,0	50,0	50,0			
5. Паливо	12,6	7,6	8,8	3,8		6,3
6. Електроенергія	60,0	40,4	34,0	24,0	6,0	32,0
7. Амортизація	56,0	32,0	32,0	8,0	4,0	16,0
8. Заробітна плата	388,9	211,8	292,1	35,0	6,8	55,0
9. ЄСВ	143,8	78,3	108,0	12,9	2,5	20,3
10. Інструментальні витрати	105,0	35,0	35,0	26,2		
11. Витрати на опалення	14,2	8,5	9,9	4,2	48,3	7,1
12. Витрати на ремонт	100,7	33,5	33,5	15,0	25,0	167,8
13. Інші витрати з РЕО						13,8
14. Зведені витрати з ЗЦВ				1,97		
15. Загальні заводські витрати					4,0	
16. Разом собівартість	1348,5	813,9	1368,5	175,0	48,3	167,8

Продовження табл. 7.17

Статті витрат	Зведен. бюджет з РЕО	Зведен. бюджет ЗЦВ	Зведений бюджет цехів, су-ма 2-9	Внутрішній оборот	Зведена цехова собівартість (10–11)
1	8	9	10	11	12
1. Сировина й основні мат-ли			562,4		562,4
2. Покупні			704,1		704,1
3. Допоміжні матеріали	127,7	182,4	503,7	310,2	193,4
4. Покупні інструменти	75,0		325,0	75,0	250,0
5. Паливо		29,2	68,5	29,2	39,3
6. Електроенергія	96,8	61,2	354,0	158,0	196,0
7. Амортизація	61,6	62,4	272,0	124,0	148,0
8. Заробітна плата	68,6	357,4	1 415,8	426,1	989,6
9. ЄСВ	25,4	132,2	523,8	157,6	366,1
10. Інструментальні витрати	75,0		276,2	250,0	26,2
11. Витрати на опалення		32,7	125,2	76,8	48,3
12. Витрати на ремонт		9,3	385,1	9,3	375,7
13. Інші витрати з РЕО	69,9		83,7	69,9	13,8
14. Зведені витрати з ЗЦВ	167,8	15,7	185,5	183,6	1,9
15. Загальні заводські витрати			4,0		
16. Разом собівартість	693,0	882,8	5 498,1	1 462,3	4 035,8

Продовження табл. 7.17

Статті витрат	Бюджет загальних заводських витрат	Виробнича собівартість	Бюджет витрат на збут	Повна собівартість
1	13	14	15	16
1. Сировина й основні матеріали		562,4		562,4
2. Покупні вироби		704,1		704,1
3. Допоміжні матеріали		193,4		193,4
4. Покупні інструменти		250,0		250,0
5. Паливо	3,8	43,1		43,1
6. Електроенергія	4,0	200,0		200,0
7. Амортизація	16,0	164,0		164,0
8. Заробітна плата	153,8	1 143,5		1 143,5
9. ЄСВ	56,9	423,1		423,1
10. Інструментальні витрати		26,2		26,2
11. Витрати на опалення	4,2	52,6	4,2	56,8
12. Витрати на ремонт	24,6	400,3		400,3
13. Інші витрати з РЕО		13,8		13,8
14. Зведені витрати з ЗЦВ		1,9	38,9	40,8
15. Загальні заводські витрати	23,1	23,0		23,0
16. Разом собівартість	286,5	4 201,3	43,1	4 244,4

Саме ця величина відображає бюджетні витрати підприємства на виготовлення й реалізацію продукції згідно з бюджетом виробництва й реалізації, представленим у табл. 7.3.

Особливості складання зведеного бюджету витрат (ЗБВ) наступні.

По рядках з 1-го по 9-й відображаються прямі витрати у вигляді економічних елементів, розподілені по стовпцях, з яких з 2-го по 7-й представляють бюджети основних і допоміжних цехів, 8-й та 9-й – зведені бюджети витрат з утримування, ремонту й експлуатації обладнання (РЕО) та загальних цехових витрат (ЗЦВ). Дані стовпця 10 є сумою даних стовпців з 2-го по 9-й, тобто вони є зведеним бюджетом цехів.

Оскільки зведений бюджет цехів включає також і витрати допоміжних цехів, які віднесені на основні цехи по рядках з 10-го по 15-й, то й сума витрат допоміжних цехів створює подвійний внутрішній оборот, який відображений у стовпці 11 і підлягає видаленню. Таким чином, зведену цехову собівартість продукції відображає стовець 12 після видалення зі зведеного бюджету цехів (у стовпці 10) внутрішнього обороту (у стовпці 11).

Витрати, що подаються у стовпцях 13 і 15, додають до цехової собівартості продукції загальні заводські управлінські (ЗВ) і збутові (Зб) витрати. Відповідно у стовпцях 14 і 16 формується виробнича і повна собівартість виготовлення продукції.

Для складання повноцінного бюджету доходів і витрат (БДВ), а також для контролю й підтримки бюджетів у актуальному стані, зведені витрати підприємства повинні бути розподілені по окремих виробках відповідно до вибраної схеми віднесення витрат на собівартість продукції згідно з рекомендаціями п. 7.1.

Склад витрат, що відносяться до собівартості продукції, і порядок їх зарахування у вигляді прямих і непрямих витрат визначається вище приведеною структурною формулою (6.2).

Відповідно до неї необхідно визначити коефіцієнти віднесення непрямих витрат, пов'язаних з утримуванням, ремонтом і експлуатацією обладнання (РЕО) – K_1 , загальних цехових витрат

(ЗЦВ) – K_2 , а також загальних заводських управлінських витрат (ЗВ) – K_3 .

Проведемо розрахунок цих показників за даними представлених бюджетів витрат.

Коефіцієнт віднесення витрат на утримування, ремонт і експлуатацію обладнання K_1 визначається:

$$K_1 = \frac{\text{Витрати за бюджетом РЕО}}{\text{Сума основної заробітної плати основних робітників основних цехів за рік}}, \quad (7.7)$$

що становить:

$$K_1 = 693,046 / 780,427 = 0,89.$$

Коефіцієнт віднесення загальних цехових витрат (ЗЦВ) K_2 визначається:

$$K_2 = \frac{\text{Витрати за бюджетом ЗЦВ}}{\text{Сума основної заробітної плати основних робітників основних цехів за рік}}, \quad (7.8)$$

що становить:

$$K_2 = 882,840 / 780,437 = 1,13.$$

Коефіцієнт віднесення загальних заводських управлінських витрат до цехової собівартості продукції K_3 визначається:

$$K_3 = \frac{\text{Витрати за бюджетом управлінських витрат}}{\text{Річна цехова собівартість продукції основних цехів за рік}}, \quad (7.9)$$

що становить:

$$K3 = 286,5 / 4035,8 = 0,071.$$

У результаті бюджетування доходів і витрат формуються загальні для підприємства бюджети витрат на виробництво кожного виробу у вигляді *планових калькуляцій собівартості* в формі, приведеній у табл. 7.18.

Таблиця 7.18

Планові калькуляції виробів, сформовані на основі зведеного бюджету витрат (ЗБВ) підприємства

Стаття калькуляції	Собівартість, тис. у. о.			
	Виріб А	Виріб Б	Виріб В	Виріб Г
1. Сировина й основні матеріали	0,518	0,658	13,167	9,462
2. Покупні вироби, у т. ч. інструменти й оснащення)	2,182	2,719	25,000	20,000
3. Усього прямих матеріальних затрат (ст. 1 + ст. 2)	2,700	3,377	38,167	29,462
4. Основна й додаткова заробітна плата основних робітників	0,434	0,566	4,634	4,449
5. Відрахування єдиного соціального внеску ЄСВ	0,160	0,210	1,714	1,646

Продовження табл. 7.18

6. Витрати на утримання, ремонт і експлуатацією обладнання (РЕО) – за нормативним коефіцієнтом відповідно до формули (7.4) $K1 = 0,89$	0,356	0,445	3,827	3,738
7. Загальні по всіх основних виробничих підрозділах витрати (ЗЦВ) – за нормативним коефіцієнтом відповідно до формули (7.5) $K2 = 1,13$	0,452	0,565	4,859	4,746
8. Разом цехова собівартість виробів (сума ст. 3,4,5,6,7)	4,102	5,163	53,201	44,041
9. Загальні заводські управлінські витрати (ЗВ) – за нормативним коефіцієнтом відповідно до формули (7.6) $K3 = 0,071$	0,291	0,367	3,777	3,127
10. Разом виробнича собівартість (сума ст. 8 і 9)	4,393	5,53	56,978	47,168
11. Кількість виробів відповідно до бюджету виробництва і реалізації продукції (табл. 7.3)	383	292	10	8
12. Разом витрат на річну програму по виробах	1682,519	1614,76	569,78	377,340
13. Разом витрат на річну програму	4244,4			

Правильність складання калькуляцій перевіряється балансовим розрахунком собівартості річного випуску продукції, яка по-

винна збігатися з сумою повних витрат на виробництво за зведеним бюджетом витрат (ЗБВ), що представлений у табл. 7.17. Як бачимо, на момент складання бюджетів загальна сума витрат у зведеному бюджеті витрат (ЗБВ) на перетині 16-го рядку і 16-го стовпця співпадають з річною собівартістю всієї продукції, що відображена у рядку 13 табл. 7.18 планових калькуляцій.

На основі всіх розроблених бюджетів складається кінцевий бюджет доходів і витрат (БДВ), приклад якого наведений у наступній табл. 7.19. Саме в цьому бюджеті можуть відображатися також інші фінансово-економічні і навіть організаційні показники кінцевих результатів діяльності підприємства, якими у приведеному бюджеті є не тільки сума очікуваного прибутку, але й вартість основних фондів, задіяних у виробничому процесі, тривалість виробничого циклу, рентабельність виробів, фондівіддача.

Таблиця 7.19

Зведений бюджет доходів і витрат (БДВ) підприємства

Показник	Величина	Джерело
1. Обсяг товарної продукції, тис. у. о.	4802,14	Табл. 7.3
2. Сума річних витрат, тис. у. о.	4244,4	Табл. 7.17
3. Прибуток (збитки), тис. у. о.	557,74	Ряд. 1 – ряд. 2
4. Прибуток по виробках, тис. у. о.:		
виріб А	307,22	Ряд. 2 табл. 7.3 – ряд. 12 табл. 7.18
виріб Б	199,49	
виріб В	-19,63	
виріб Г	70,66	
5. Вартість основних фондів (ОФ), тис. у. о.	2050	За даними планового балансу

Продовження табл. 7.19

6. Середня величина оборотних коштів, тис. у. о.	960,43	За даними планового балансу
7. Середня тривалість виробничого циклу, календарних днів	74,5	(365 днів*сума оборотних коштів)/обсяг реалізації
8. Рентабельність виробництва, %	13,14	Ряд. 3*100% / ряд. 2
9. Рентабельність виробів, %:		
виріб А	18,26	Ряд. 4*100% / ряд. 12 табл. 7.18
виріб Б	12,35	
виріб В	- 3,44	
виріб Г	18,73	
9. Фондовіддача у. о. /1 у. о. вартості ОФ	2,34	Ряд. 1 / ряд. 5
12. Матеріалоємність продукції, у. о. / 1 у. о.	0,546	Ряд. 3 (табл. 7.18) / ряд. 1

Реальність сформованих бюджетів залежить не тільки від змінюваності вхідних даних, пов'язаних зі змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, але й від того, наскільки фактичні грошові потоки в передбачуваному періоді будуть здійснюватися відповідно до потреб своєчасної закупівлі сировини, усіх видів матеріалів і інструментів, сплати заробітної плати, поточних рахунків за виконані послуги тощо. Це залежить від того, наскільки своєчасно будуть надходити кошти від замовників та покупців за отриману продукцію, що в цілому ставить перед підприємством, що здійснює ефективне бюджетування своєї діяльності, завдання з управління грошовими потоками, що є предметом розгляду в наступній темі даної роботи.

Терміни й поняття

Бюджетна структура підприємства – склад операційних та всіх інших бюджетів підприємства.

Збалансованість бюджету витрат означає рівність їх суми, обчисленої за економічними елементами, калькуляційними статтями та підрозділами підприємства, як місцями виникнення витрат.

«Котловий» метод калькулювання собівартості реалізованої продукції – спосіб недиференційованого врахування вартості запасів готової продукції, незавершеного виробництва та всіх виробничих витрат на підставі їх знеособленого розподілу, як це регламентовано Законом України «Про оподаткування прибутку підприємств».

«Абзорпшен-костинг» – роздільний метод калькулювання собівартості продукції лише за виробничими витратами.

«Директ-костинг» – прямий метод калькулюванням собівартості продукції окремо по прямих і непрямих затратах.

Виробнича потужність – максимальна кількість продукції або послуг у натуральному обчисленні, яку здатне виробити або надати підприємство виходячи з наявного встаткування, освоєних технологічних процесів і наявного кваліфікованого персоналу.

Реалізована продукція – вартість продукції (або послуг), отриманих і оплачених покупцями, а також отриманих на умовах відстроченої оплати.

Товарна продукція – вартість фактично виробленої в звітному періоді продукції (наданих послуг), яка дорівнює алгебраїчній сумі реалізованої продукції та різниці залишків нереалізованої продукції на початок і кінець періоду.

Валова продукція – вартість фактично виробленої в звітному періоді готової продукції (наданих послуг) з урахуванням приросту вартості залишків незавершеної продукції, яка дорівнює алгебраїчній сумі товарної продукції та різниці залишків незавершеної продукції на кінець періоду у порівнянні з його початком.

Внутрішній оборот – сума непрямих витрат, яка через їх подвійне врахування потребує вилученню зі загальної суми витрат підприємства.

Питання й завдання для самоперевірки знань

1. Чим операційні бюджети відрізняються від інших їх видів?
2. Як досягається збалансованість бюджету витрат підприємства, враховуючи наявність операційних бюджетів основних і допоміжних підрозділів?
3. Яких видів можуть бути калькуляційні статті визначення витрат підприємства?
4. Якій сумі дорівнює так званий «внутрішній оборот» витрат на підприємстві?
5. Яким найпоширенішим методом непрямі витрати розподіляються пропорційно прямим?
6. Планове значення якого показника – реалізації або обсягу товарної продукції – точніше відображає обсяг витрат, які мають бути понесені в наступному періоді?
7. У чому полягають переваги та недоліки «котлового» методу обліку собівартості продукції?
8. Поясніть, що означають і для чого розробляються так звані «зведені» бюджети на підприємстві.
9. Чи правильно визначати виробничу потужність підприємства грошовими показниками можливості вироблення продукції?
10. Яким чином тривалість виробничого циклу впливає на обсяг незавершеної продукції?

Література

- Основи бюджетування: навч.-метод. посіб для самост. вивч. дисц. / Л. П. Батенко, Т. О. Зінкевич та ін. — К.: КНЕУ, 2010 — 202 с.
- Бюджетирование. Шаг за Шагом. / Е. Ю. Добровольский, Б. М. Карабанов, П. С. Боровков и др. — СПб.: Питер, 2008. — 448с.
- Ван Хорн, Джеймс. Основы финансового менеджмента: Пер. с англ. — 12-е изд. — М.: Вильямс, 2006. — 1225 с.
- Доил Д. П. Управление затратами: Стратегическое руководство: Монография: Пер.с англ. — М.: Волтерс Клувер, 2006. — 264 с.
- Управління витратами: Навч. посібник / М. Г. Грецак та ін. / за ред. М. Г. Грецака. — К.: КНЕУ, 2008. — 259 с.
- Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование : настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2007. — 461 с.

Тема 8. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛІННЯ

8.1. Інформаційні вимоги до облікової політики підприємства при бюджетуванні

У звичайному розумінні *інформація* являє собою різні дані, показники та інші відомості, що сприймаються людиною або спеціальними пристроями як віддзеркалення фактів матеріального світу в процесі комунікації. Інформаційне забезпечення бюджетування є складовою загальної інформаційної системи підприємства, що формується під впливом багатьох чинників: системою знань, що використовуються в діяльності підприємства, компетентністю та інформованістю працівників, наявністю засобів відображення даних, організацією інформаційних потоків і комунікацій між учасниками єдиного виробничого процесу, обліковою політикою підприємства та ін.

Як і стосовно будь-якої іншої діяльності підприємства, до інформації, як основи забезпечення бюджетування, пред'являється безліч вимог, головними з яких є її істинність, надійність, можливість перевірки і відображення, тривалість періоду актуальності та ін.

Інформація, що є необхідною для здійснення бюджетування, є частиною загальної управлінської інформації, що створюється й використовується на підприємстві. *Управлінська інформація* на підприємстві включає в себе всю сукупність даних, використовуваних при плануванні, обліку, контролі та регулюванні всіх процесів, що відбуваються на підприємстві. Управлінська інформація виникає в будь-якій точці підприємства, але лише така інформація може бути корисною для процесів бюджетування, яка є облікованою, тобто відображеною в будь-якій спосіб і в будь-якій формі, що дає можливість її враховувати, контролювати і підтримувати в актуальному стані.

Таким чином, основу інформаційного забезпечення бюджетування становить **управлінський облік**, під яким розуміється процес виявлення, вимірювання, збирання, нагромадження, аналізу, підготовки, інтерпретації та передачі облікової інформації, яка використовується управлінським персоналом всередині підприємства при прийнятті управлінських рішень та для забезпечення ефективного використання ресурсів. У той же час дані обліку – це тільки частина вихідної управлінської інформації. При прийнятті управлінського рішення завжди використовується й інформація, що не є облікованою, має тимчасовий, суб'єктивний характер походження, а інколи – базується на власній інтуїції особи, що приймає управлінське рішення. Загальними особливостями управлінського обліку є те, що в управлінні підприємством застосовують:

1) різні терміни, які близькі за назвами, але мають різне значення в різних ситуаціях, і навпаки – різні назви при подібному значенні;

2) дані управлінського обліку, що можуть мати приблизний характер, суттєві погрішності, приблизні оцінки;

3) неповні дані, відсутність вичерпної інформації про об'єкт управління, що не може бути перешкодою для прийняття управлінського рішення.

Стосовно управлінської інформації, що призначена для бюджетування, надаються більш суворі вимоги.

Об'єктами управлінського обліку в бюджетуванні є витрати, у тому числі, по всім застосовуваним статтям, норми і нормативи, доходи, фінансові результати діяльності підприємства, згруповані за їх цільовим призначенням (видами продукції, замовленнями, процесами, стадіями виробництва, цехами та іншими підрозділами тощо). Управлінський облік на підприємстві складається в залежності від застосовуваних методів обліку, відображення облікованої інформації, її коректування тощо.

Структуру облікованої управлінської інформації, що використовується при бюджетуванні, створюють:

- планові норми і нормативи, показники всіх видів бюджетів;

- облікові та вимірювальні дані технічних приладів (стосовно витрат матеріалів, енергетичних ресурсів усіх видів та ін.);
- результати техніко-економічних розрахунків різних показників бюджетів, норм і нормативів;
- звітні дані стосовно виконання планових показників;
- дані бухгалтерського обліку;
- причини невиконання бюджетних показників;
- показники та критерії матеріальної відповідальності та заохочення підрозділів та окремих до суворого виконання затверджених бюджетів та їх своєчасного й обґрунтованого коректування.

Характер відтворення перелічених облікових об'єктів формує певні вимоги до облікової політики, яку повинно проводити підприємство при застосуванні бюджетування.

Облікова політика – це обрана підприємством сукупність способів, методичних підходів ведення внутрішнього господарського, управлінського, фінансового та бухгалтерського обліку (збирання первинних даних, вартісне вимірювання, групування та підсумкове узагальнення інформації) відповідно до особливостей його господарської діяльності, що застосовуються підприємством на постійній основі впродовж певного періоду [1].

Потреба у формулюванні і здійсненні облікової політики виникла в умовах самостійності суб'єктів підприємницької діяльності. У ринковій економіці держава не може наказувати всім учасникам господарських правовідносин однакові облікові схеми. Оскільки такі схеми повинні однозначно відповідати умовам і моделі життєдіяльності, вони унікальні для кожного підприємства. В той же час підприємство не може сліпо слідувати будь-яким нав'язаним йому схемам, оскільки завдання і модель його поведінки суто індивідуальні у кожному конкретному випадку. При бюджетуванні підприємство повинно застосовувати відповідні облікові схеми, що дозволяють відтворювати інформацію, необхідну для розробки, виконання та корегування бюджетів.

Система обліку, як і будь-яка інша система, має чітко обкреслені обмеження, які визначають межі і умови її функціонування. Ці обмеження можуть бути зовнішніми і внутрішніми, при цьому

необхідно розрізняти обмеження як для системи в цілому, так і для окремих її складених компонентів. По відношенню до системи обліку в цілому зовнішніми обмеженнями є нормативні і законодавчі акти, система визначення кінцевих показників діяльності підприємства, форма їх надання, інструкції, положення і так далі. Внутрішні обмеження обумовлюються метою даного рівня системи обліку і визначаються господарюючим суб'єктом самостійно.

Зовнішні обмеження на облікову політику підприємства встановлює, перш за все, **національна облікова система**, яка включає національний план рахунків, податкове законодавство і систему стандартів [2]. Саме стандартизація обліку полягає у впровадженні єдиної термінології з метою спрощення взаємин між різними учасниками економічної діяльності підприємства, а також виключення двозначної інтерпретації або непорозумінь з приводу двох ідентичних явищ господарської практики. Саме особливості використання інформації різними її споживачами і потрібна враховувати облікова політика підприємства.

У діючих умовах, наприклад, менеджер і бухгалтер не завжди розуміють один одного. Кожен з них користується великою кількістю числових показників, нерідко надмірно деталізованих, так що за великим обсягом інформації втрачається її основний зміст, сутєвість. Для подолання цього розриву бухгалтерія повинна подавати до системи бюджетного управління сприятливу інформацію, а система показників бюджетування в найбільш можливій мірі повинна спиратися на бухгалтерську інформацію.

Облікова інформація повинна надходити до менеджера в міру необхідності і з таким ступенем точності, який забезпечує прийняття обґрунтованого управлінського рішення. Тільки в такому разі облікова інформація може бути використана менеджером для цілей бюджетування. У той же час вартість одержання інформації не повинна переважати ефекту від її використання.

Іншим питанням формування облікової політики підприємства є необхідність враховувати наявність **потрійної системи національного обліку**, який включає власне бухгалтерський, фінансовий та податковий облік. Очевидно, що облікова політика підп-

риємства при застосуванні бюджетування повинна не тільки відображати наявність трьох підсистем обліку, а ще й забезпечити зіставність облікових об'єктів вказаних трьох підсистем, як між собою, так і з потребами бюджетування. Таким чином, облікова політика на підприємстві в умовах бюджетування повинна займати своє місце, яке схематично відображено на рис. 8.1.

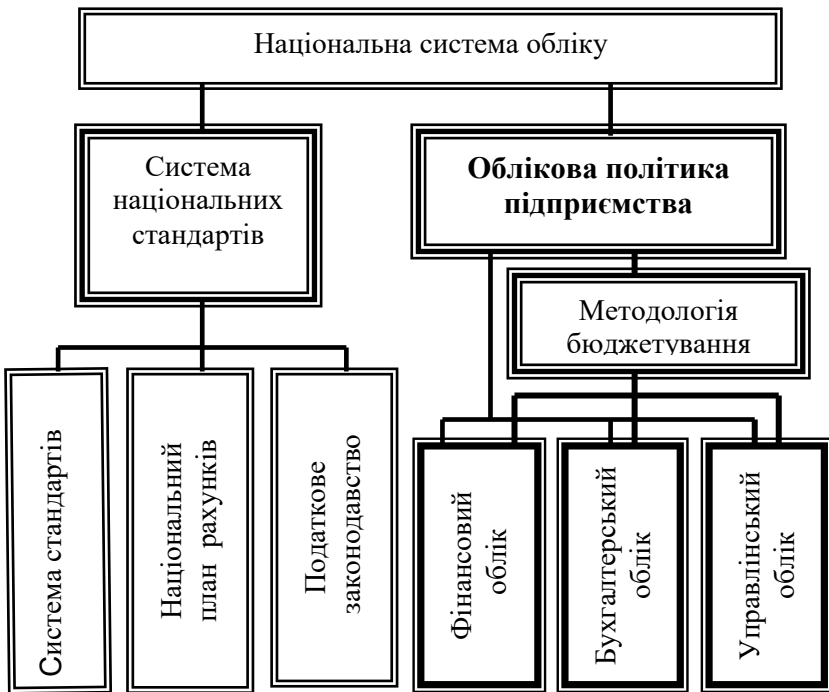


Рис. 8.1. Місце облікової політики підприємства при бюджетуванні

Очевидно, що облікова політика підприємства створює лише основу інформаційного забезпечення *бюджетного управління*, під яким розуміється регламентація бюджетного процесу, що регулюється відповідними документами і органами керування бю-

джетним процесом. Окрім питань, що вирішуються в межах облікової політики, інформаційне забезпечення бюджетного управління потребує вирішення значно більшого кола проблем упорядкування інформації, що застосовується при бюджетуванні.

8.2. Формування інформаційної бази бюджетного управління

Бюджетне управління – це направлена дія адміністрації підприємства на здійснення ефективного процесу бюджетування з метою досягнення цілей підприємства, відображених системою фінансово-економічних показників бюджетів. У найбільш узагальненому сенсі бюджетне управління здійснюється як комплекс засобів і способів підготовки управлінських рішень стосовно розробки бюджетів, їх узгодження з виконавцями, контролю виконання, аналізу виниклих непередбачуваних зовнішніх перешкод та своєчасного корегування показників бюджетів і, відповідно, кінцевих цілей діяльності підприємства.

Як процес досягнення цілей, управління є серією безперервних взаємозв'язаних дій, названих управлінськими процедурами. У бюджетному управлінні підприємством здійснюються чотири основні групи управлінських процедур: облікова, аналітична, вирішальна, виконуюча.

З погляду теорії управління облікова процедура грає роль «вимірювального інструменту», що забезпечує необхідною інформацією процес управління, тобто сукупності основних функцій обробки інформації, що забезпечує віддзеркалення інформації про кругообіг капіталу і фінансових ресурсів в процесі відтворення. Особливістю бюджетного управління підприємством в цілому є масовість подій, що відбуваються в кожному циклі управління та кожному з підрозділів, що виконують власні бюджети. Через масовість і різноманітність подій, що відбуваються в рамках кожної процедури, а особливо – в межах зовнішнього середовища функціонування підприємства – поняття *тривалості циклу бюджетного управління* є розмитим і являє собою потік подій в управлін-

ських процедурах, але для підвищення ефективності бюджетного управління, бажано намагатися досягати його певної циклічності.

Система бюджетного управління повинна бути побудована з чітким розумінням наявності в неї суб'єкта управління та керованого об'єкта, при тому, що ці дві вказані сторони практично рівноправні в процесі складання бюджетів та управління ними, окрім випадків невиконання, або неякісного виконання, погіршення з суб'єктивних причин заздалегідь спланованих бюджетних показників, затверджених керівництвом і погоджених з виконавцями бюджетів.

Завдання суб'єкту бюджетного управління – своєчасна регламентація діяльності керованого об'єкту, при якому виконавець бюджету не тільки отримує необхідні ресурси для досягнення запланованих показників, але й необхідні вказівки щодо зміни своєї поведінки для досягнення певної мети, яка те ж може бути скорегована з урахуванням непередбачуваних впливів ззовні та усередині підприємства.

Для виконання своєї місії суб'єкт бюджетного управління повинен бути повністю забезпеченим інформацією стосовно:

- стану керованого об'єкту – виконавця певного бюджету;
- стану параметрів зовнішнього середовища;
- відповідальності виконавців й об'єктивності інформації про виконання бюджетів;
- надійності вхідних параметрів, норм і нормативів, аналітично-розрахункових методів складання бюджетів;
- наявності й надійності засобів контролю поточного стану виконання бюджетів;
- наявності методів поточного контролю досягнення цілей підприємства в цілому та ін.

Відповідно до кібернетичного підходу система бюджетного управління повинна відтворювати обов'язковий перелік внутрішніх зв'язків, інформаційних каналів між суб'єктом управління і керованим об'єктом, зв'язків і відповідних каналів між підприємством і зовнішнім середовищем, серед яких особливе значення має зворотний зв'язок, який відображає міру досягнення цілей бюджетного управління. Очевидно, що особливість системи бю-

джетного управління підприємством відтворюється не складом перелічених елементів, а їх змістовним наповненням, що й створює систему бюджетного управління в складі загальної системи управління підприємством.

Схему системи бюджетного управління на підприємстві приведемо на рис. 8.2 і охарактеризуємо відображені на неї інформаційні канали.

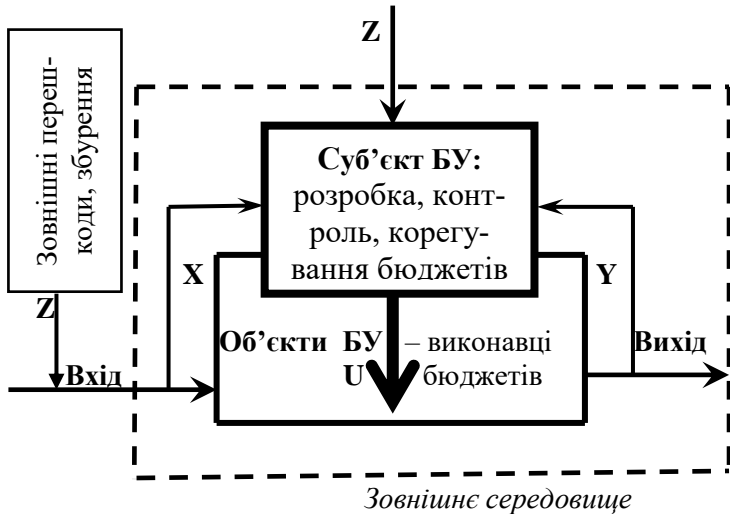


Рис. 8.2. Загальна схема системи бюджетного управління (БУ) підприємством

Розкриємо основний зміст вказаних на рис. 8.2 елементів:

U (*жирна стрілка*) – основний розпорядничий канал впливу суб'єкту на об'єкт (обґрунтування й узгодження бюджетів, призначення виконавців, контроль виконання бюджетів і їх корегування за наявності об'єктивних причин);

вхід – канал надходження інформації стосовно стану зовнішнього середовища (наявність ринків збуту продукції та вимоги до її якості і ціни, потреби в нових технологіях, обладнанні, професійних кадрах тощо) з урахуванням зовнішніх перешкод і збу-

рень, що виникають як в період складання, так і виконання бюджетів;

Z – канал відображення впливу зовнішнього середовища, який може сприйматися суб'єктом і об'єктом бюджетного управління неоднаково;

X – канал інформації від об'єкту бюджетного управління до суб'єкту в процесі планування діяльності;

вихід – канал відображення інформації щодо фактичних результатів виконання бюджетів;

Y – канал зворотного зв'язку, що відображає міру досягнення цілей діяльності підприємства і є основою для регулювання всього бюджетного процесу через здійснення корегувальних дій через основний канал взаємодії суб'єкту і об'єкту (відображений жирною стрілкою).

Основний обсяг внутрішньої інформації, що курсує вдовж каналу **U**, включає в себе:

- дані щодо виробничої потужності підрозділів підприємства;
- дані щодо укладених договорів (контрактів) на постачання продукції, обсягів ринків збуту, постачання сировини тощо;
- норми, нормативи до інша вхідна інформація в актуальному на певний період стані, що застосовується для розробки бюджетів і їх корегування в разі виникнення об'єктивних причин для цього;
- бюджети всіх видів як у плановому, так і поточному і звітному стані;
- дані стосовно системи мотивації виконавців бюджетів, у тому числі – санкції за невиконання або неналежне виконання бюджетних показників за суб'єктивними причинами.

Характер певної частки переліченої інформації розкрито при розгляді теми 7 «Формування операційних бюджетів і бюджету доходів і витрат», принцип підтримки норм і нормативів, а відповідно й собівартості продукції, розглянуто в п. 4.2 «Економічні показники, норми і нормативи та інструменти їх підтримки», але, крім того, інформаційне забезпечення бюджетного управління потребує значних обсягів інформації, що відображає застосовувані роз-

рахункові методи, алгоритми, системи економічних показників тощо. Окреме значення повинно надаватися тому, що б забезпечити зіставність використовуваних показників, які:

по-перше, повинні кореспондуватися як між собою;

а по-друге, сприйматися однозначно всіма учасниками бюджетного процесу.

У якості прикладу приведемо в табл. 8.1 систему показників діяльності торговельного підприємства, зіставних між собою завдяки їх формуванню на основі головного показника – товарообороту (або обсягу реалізації продукції).

Таблиця 8.1

Система зіставних показників торговельного підприємства, пов'язаних з показником товарообороту

Показник	Розрахункова формула	Складові розрахункових формул
Загальний дохід (товарооборот у роздрібних цінах) – TO_i	$TO_p = \sum_i K_i \cdot C_{pi}$	K_i – кількість проданих товарів i -ї позиції; C_{pi} – роздрібна ціна i -го товару
Чистий дохід (за мінусом ПДВ) – TO	$TO = TO_p - ПДВ$	$ПДВ$ – сума платежів з податку на додану вартість
Загальний прибуток (дохід) – $П_{заг}$	$П_{заг} = TO_p - ПДВ - TO_3$	TO_3 – обсяг товарообороту у закупівельних цінах товарів
Балансовий прибуток – $П$	$П = П_{заг} - ТВ$	$ТВ$ – торгівельні витрати;
Фонд розвитку підприємства – Φ_p	$\Phi_p = П - \Phi_{мс} - Д$	$\Phi_{мс}$ – фонд матеріального стимулювання працівників; $Д$ – виплати дивідендів
Середня добова вартість товарів $З_{доб}$	$З_{доб} = \frac{З_{поч} + З_{кін}}{2}$	$З_{поч}$ і $З_{кін}$ – вартість товарів на початок і кінець дня у закупівельних цінах

Вартість кредиторських зобов'язань по сплаті за отримані товари – K_p	$K_p = Z_{доб} \cdot T_{ц}$	$T_{ц}$ – середня тривалість циклу зберігання та продажу товару у днях
Продуктивність праці – PP_{np}	$PP_{np} = \frac{TO_p}{Ч}$	$Ч$ – чисельність працівників
Торгівельна націнка, %	$TH = \frac{TO_p - TO_3}{TO_3}$	
Фондовіддача 1 кв. м торгівельної площі	$\Phi B_{nl} = \frac{TO_p}{S_m}$	S_m – торгівельна площа підприємства, м ²
Фондовіддача капіталу	$\Phi B_K = \frac{TO_p}{K_{осн} + K_{об}}$	$K_{осн}$ – основний капітал; $K_{об}$ – оборотний капітал
Оборотність оборотних активів (кількість обертів за рік)	$N_{об} = \frac{TO_p}{K_{об.ак.}}$	$K_{об.ак.}$ – сума оборотних активів
Тривалість обороту оборотних активів	$T_{об} = \frac{K_{об.ак.}}{TO_p} \cdot 360$	
Фондоозброєність праці	$\Phi_{оз} = \frac{K_{осн.ак.}}{Ч}$	$K_{осн.ак.}$ – вартість активної частини основних фондів

Приведемо в табл. 8.2 фрагмент масиву норм і нормативів діяльності промислового підприємства, найбільш уживаних в системі бюджетного управління.

**Фрагмент системи норм і нормативів, використовуваних
в бюджетуванні**

Група норм і нормативів	Перелік норм і нормативів
<i>1. Матеріальні норми і нормативи</i>	
1.1. Матеріальні норми (у натуральному й грошовому вимірі)	<p>Норма витрат даного виду основного матеріалу на виріб.</p> <p>Норма витрат енергетичного ресурсу даного виду на виріб.</p> <p>Норма витрат допоміжних матеріалів по їх видах на годину роботи обладнання даного типу, моделі.</p> <p>Норма енергетичних витрат по їх видах на годину роботи обладнання даного типу, моделі тощо</p>
1.2. Матеріальні нормативи (у долях одиниці чи %)	<p>Норматив використання матеріалу (співвідношення чистової і чорнової маси використання матеріалу).</p> <p>Норматив виходу гідного (співвідношення маси заготовки, деталі, виробу і до маси використаних матеріалів)</p>
<i>2. Трудові норми і нормативи</i>	
2.1. Трудові норми (у часових одиницях)	<p>Одинична норма часу на операцію (у масовому виробництві).</p> <p>Одинично-калькуляційна норма часу на операцію для партії виробів у одиничному й серійному виробництві.</p> <p>Сумарна норма часу по всіх операціях виробу.</p> <p>Норма часу на програму випуску на період і т. д.</p>
2.2. Трудові нормативи (у відносних показниках)	<p>Норматив витрат часу допоміжних робітників різних професій (налагоджувальників, вантажників, контролерів, прибиральників та н..) на одну годину роботи основного робітника.</p>

3. Нормативи витрат з обслуговування обладнання	
Нормативи часових витрат у грошовому ви­мірі	Норматив амортизаційних витрат на календарну годину обладнання даного типу, моделі тощо. Норматив енергетичних витрат даного виду на годину роботи обладнання даного типу, моделі тощо. Норматив витрат з поточного ремонту та технічного обслуговування на годину роботи обладнання даного типу, моделі тощо. Норматив сумарних експлуатаційних витрат на час роботи обладнання даного типу, моделі тощо
4. Нормативи чисельності працівників	
Основних робітників	Норматив чисельності основних робітників на оди­ницю виробу. Норматив чисельності основних робітників на бю­джетну програму випуску продукції
Допоміжних робітників	Норматив чисельності допоміжних робітників на одного основного
Фахівців і службовців	Норматив чисельності фахівців і службовців у роз­рахунку на одного робітника (основного і допоміж­ного)
5. Нормативи оплати праці	
Робітників	Часові тарифні ставки по розрядах основних і до­поміжних робітників за відрядною і погодинною формами оплати праці
Фахівців і службовців	Посадові оклади, нормативи премій і бонусів з фон­ду оплати праці та прибутків по показниках осо­бистої праці, результатах діяльності підрозділів і підприємства в цілому
6. Нормативи запасів	
Основних матеріалів	На день, по видах основних матеріалів, виробів, по підрозділах підприємства тощо
Незавершеної продукції	На день, період виробничого циклу, по видах ви­робів, по підрозділах підприємства тощо
Готової про­дукції та ін.	На день, по періодах тривалості циклів продажу, по видах товарів тощо

Важливою складовою нормативної бази бюджетування є система розробки нових нормативів, актуальних в умовах непередбачуваних змін параметрів нестійкого ринкового середовища, що здійснюється за допомогою систематичних досліджень, включаючи соціологічні, узагальнення інформації, зокрема, у вигляді математико-статистичних моделей. Особливо ефективним є застосування таких методів у сфері відкритої торгівлі, де масові потреби і смаки покупців можна узагальнити у вигляді нормативів, на основі яких з великою долею ймовірності можна планувати обсяги продажів, а через нього й багато інших показників відповідно до табл. 8.1. Наприклад, приведемо в табл. 8.3 фактичні дані, що стали основою статистичного обстеження.

Таблиця 8.3

Дані щодо товарообігу торговельних підрозділів Торговельної фірми та характеристика їх приміщень*

№	Товаро-обіг тис. грн. (Y)	Площа загальна, м ²	Площа торговельного залу, м ²	Площа стелажів м ²	Площа холодильників, м ²
1	10304,4	1065,2	960,0	507,8	144,9
2	5142,4	1638,0	1010,0	383,4	38,5
3	14055,0	2220,8	1257,0	527,1	82,5
4	18342,8	1606,0	1200,0	560,9	142,8
5	9221,0	1654,4	948,0	366,6	76,9
6	5471,5	1690,0	1000,0	415,5	144,1
7	14388,9	2504,0	1500,0	690,0	162,0
8	5473,4	992,0	763,0	286,7	76,4
9	8582,4	2169,4	1357,7	168,0	120,0
10	11671	1694,5	1016,0	430,0	91,8
11	6932,1	1311,9	916,0	361,2	76,6
12	9736,2	1822,0	1300,0	335,2	112,0
13	7665,1	1248,4	960,0	450,9	157,6
14	19943,0	2111,9	1391,6	890,6	217,5
І так далі					

* З огляду на конфіденційний характер інформації назви конкретних підприємств не наводяться

Приведемо схему та результати дослідження змінюваності товарообороту торговельних підприємств від деяких параметрів самих торговельних приміщень [3]:

X_1 – площа торговельного залу;

X_2 – коефіцієнт розширення загальної площі приміщень до площі торговельного залу;

X_3 – питома вага площі стелажного обладнання у торговому залі;

X_4 – питома вага площі холодильного обладнання у торговому залі.

Отримані фактичні дані зведено до виду, потрібного для застосування методів кореляційно-регресійного дослідження, як це представлено в табл. 8.4.

Таблиця 8.4

Вихідні дані для кореляційного дослідження впливу визначених факторів $X_1 \dots X_5$ на товарообіг підприємств Y

№	Y	X_1	X_2	X_3	X_4
1	10304,4	960,0	1,11	0,53	0,15
2	5142,4	1010,0	1,62	0,38	0,04
3	14055,0	1257,0	1,77	0,42	0,06
4	18342,8	1200,0	1,39	0,47	0,12
5	9221,0	948,0	1,74	0,39	0,08
6	5471,5	1000,0	1,69	0,42	0,14
7	14388,9	1500,0	1,67	0,46	0,11
8	5473,4	763,0	1,30	0,38	0,10
9	8582,4	1357,7	1,60	0,12	0,09
10	11671,0	1016,0	1,67	0,42	0,09
11	6932,1	916,0	1,43	0,39	0,08
12	9736,2	1300,0	1,40	0,26	0,09
13	7665,1	960,0	1,30	0,47	0,16
14	19943,0	1391,6	1,51	0,64	0,31
І так далі					
Коефіцієнт кореляції		0,680	0,269	0,509	0,599

Для наочності представимо також фрагменти розташування геометричного місця точок, що відображають можливі функціо-

нальні зв'язки факторів, що розглядаються (так звані «кореляційні поля», у вигляді рис. 8.3.

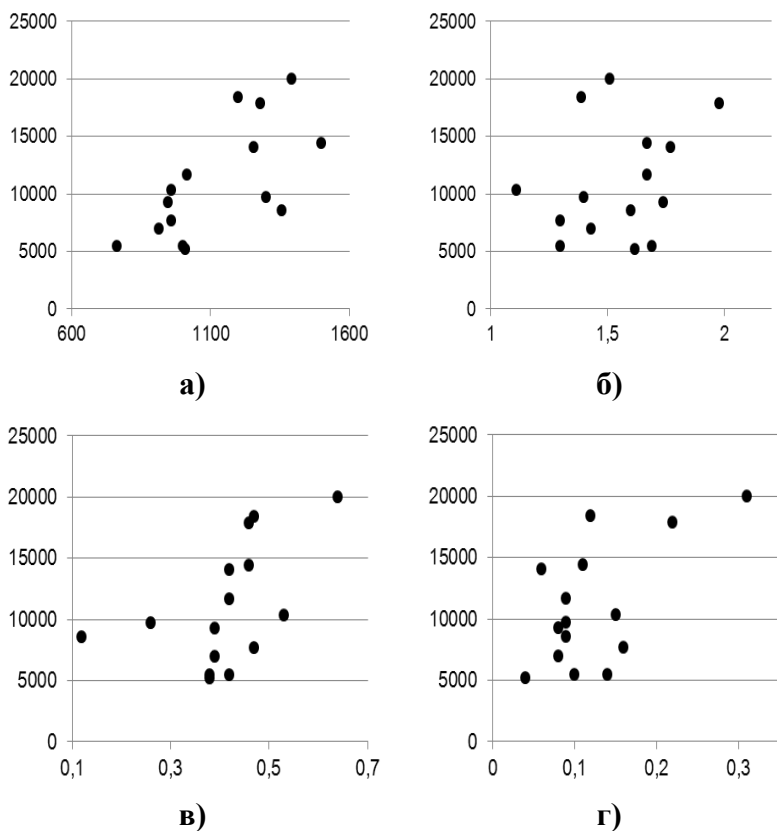


Рис. 8.3. Кореляційне поле залежності товарообігу підприємства (Y) від: а) площі торговельного залу (X_1); б) коефіцієнту розширення загальної площі торговельного закладу (X_2); в) питомої ваги площі сухого стелажного обладнання у торговому залі підприємства (X_3); г) питомої ваги площі холодильного обладнання у торговому залі підприємства (X_4); д) площі складу підприємства (X_5)

У згорнутому вигляді кореляційно значима залежність показнику товарообігу підприємства в залежності від вибраних факторів має вигляд наступної формули (8.1).

$$Y = -150811 + 15,2X_1 + 19759,0X_3 + 6786,4X_4. \quad (8.1)$$

Отримана модель доводить наявність впливу на обсяг закупівель покупцями товарів з боку факторів, таких як торговельні площі та наявність спеціального обладнання торговельних залів, що складають умови більш раціональної організації торгівлі

При створенні нормативної бази бюджетування з метою його більш ґрунтовного інформаційного забезпечення необхідно враховувати нові підходи, що дозволяють виявляти нормативні значення економічних величин, які формуються навіть під впливом нестабільного ринкового середовища, в якому функціонує підприємство [4].

Якщо раніше, як відзначали ще економісти XIX століття, під невизначеністю ринкового середовища здебільшого розуміли *невідомість*, *непізнаність* його майбутніх станів, то протягом останніх 50 років, а особливо сьогодні, під впливом останньої світової фінансово-економічної кризи, приходять інше розуміння невизначеності, не просто як невідомості, а саме як *хаотичності*, про що вперше висловився Пітер Друкер, який визначив в 1985 році подальший розвиток ринку як «епоху без закономірностей».

Але невірно вважати умови невизначеності у сенсі хаотичності такими, що зовсім не надають підстав для встановлення нормативної бази. Саме такі прояви зовнішнього середовища, що сприймаються як хаотичні, у більшості виявляють властивість до самоорганізації, яка на разі стала об'єктом дослідження науки синергетики.

Сучасне ринкове середовище складається під впливом дії безлічі неврахованих чинників, що дозволяє розглядати його як відкриту, дисипативну систему, що є об'єктом вивчення синергетикою. Останні дослідження в фізиці, біології, соціальній сфері, а тепер вже й в економіці доводять, що сама нестійкість хаотичної

системи стає стимулом перетворень усередині її, асимптотичним чином переводячи її до нового, відносно стійкого стану. Такі асимптотичні стійкі стаціонарні стани, до яких прагнуть будь-які відкриті системи, називають атракторами.

Атрактори, на відміну від класичних інструментів дослідження суспільних процесів відрізняються такою найважливішою властивістю як інваріантність, тобто незалежність від попереднього стану процесу. У формальному вигляді еволюцію такої системи описують, наприклад, за допомогою так званого точкового відображення Пуанкаре, яке має вигляд наступної функції [5]:

$$X_{n+1} = F(X_n), \quad (8.2)$$

де X_n – координата перетинання фазової траєкторії еволюції системи січною площиною у n -й момент часу; X_{n+1} – координата перетинання фазової траєкторії січною площиною у $(n+1)$ -й момент часу.

Для ілюстрації успішного прикладу застосування атрактору для встановлення нормативу показника з хаотичною природою коливання, приведемо в табл. 8.5 дані щодо коливань обсягів продажів у супермаркеті по днях тижня.

Таблиця 8.5

**Дані щодо коливань добової виручки у супермаркеті
(відносно до найменшого значення, прийнятого за 1)**

День тижня	Колівання добового обсягу продажів по тижнях			
	1-й тижд.	2-й тижд.	3-й тижд.	І т. д.
1. Понеділок	1,035	1,113	1,0	...
2. Вівторок	1,226	1,055	1,129	...
3. Середа	1,091	1,088	1,145	...
4. Четвер	1,162	1,124	1,117	...
5. П'ятниця	1,188	1,29	1,296	...
6. Субота	1,391	1,353	1,277	...
7. Неділя	1,262	1,033	1,06	...

Відповідно до методики точкового відображення варіативний ряд з табл. 8.5 представимо в табл. 8.6 у вигляді, необхідному для побудови точкового відображення згідно з формулою (8.2).

Таблиця 8.6

Вихідні дані для точкового відображення процесу хаотичних коливань обсягів добового продажу товарів

1-й тиждень			2-й тиждень			І так далі		
Точка	X_n	X_{n+1}	Точка	X_n	X_{n+1}	Точка
1-пон.	1,06	1,035	8-пон.	1,262	1,113			
2-вівт.	1,035	1,226	9-вівт	1,113	1,055			
3-сер.	1,226	1,091	10-сер.	1,055	1,088			
4-чєтв.	1,091	1,162	11-чєтв.	1,088	1,124			
5-п'ят.	1,162	1,188	12- п'ят.	1,124	1,29			
6-суб.	1,188	1,391	13-суб	1,29	1,353			
7-нед.	1,391	1,262	14-нед.	1,353	1,033			

Безліч циклів коливань добових продажів приведемо на рис. 8.4,а, а їх усереднення у вигляді атрактору, – на рис. 8.4,б.

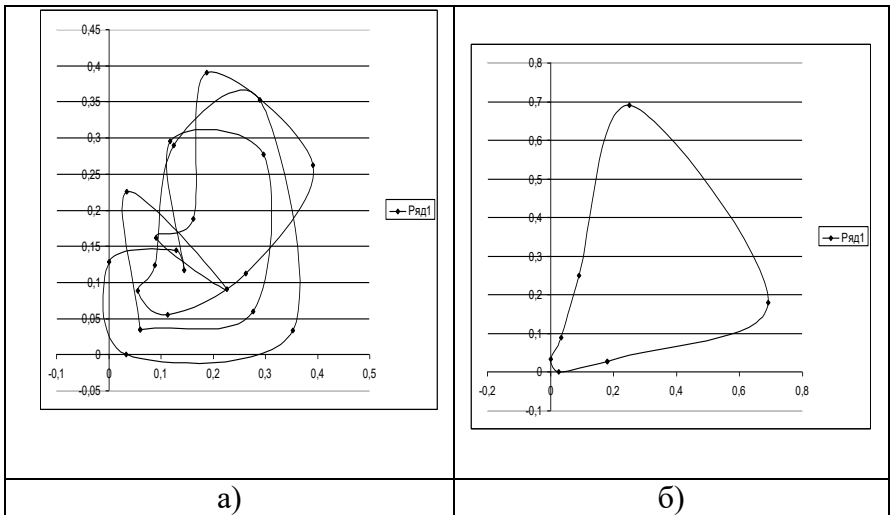


Рис. 8.4. Точкове відображення атрактора самоорганізації попиту по днях тижня:

а) процес самоорганізації; **б)** атрактор, до якого прагне процес.

Отримане узагальнення є доволі надійним інструментом встановлення планових значень бюджетів з обсягів продажу і залежних від цього багатьох інших показників.

Стійкість даного атрактору перевірена протягом двох років, що демонструє графік на рис. 8.5, на якому показано, що за два роки лише дещо змінилися цінові параметри процесу, тоді як прагнення до набуття стійкого стану хаотично змінюваного параметру зберігається.

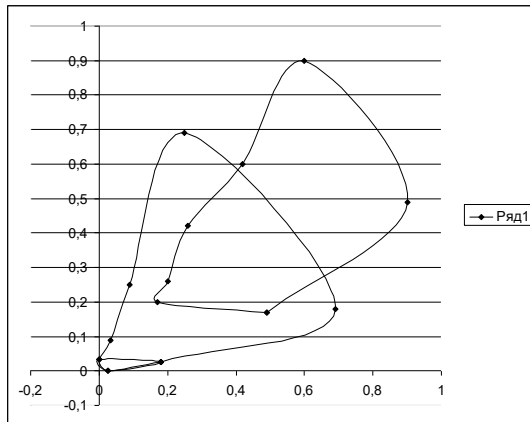


Рис. 8.5. Еволюція атрактору змінюваності добового обсягу продажів протягом двох років, який може бути використаний як норматив

8.3. Вимоги до організації інформаційних потоків у системі бюджетування на підприємстві

Під *інформаційними потоками* в системі бюджетування підприємства слід розуміти фізичне переміщення інформації між всіма учасниками бюджетного процесу як при його розробленні, так і при виконанні. Вимоги до інформаційних потоків в бюджетуванні полягають у забезпеченні наступних якостей інформації, що поставляється:

своєчасність, коли користувач отримує її завчасно або, хоча б, у момент використання;

достовірність, що означає її відповідність фактичному ходу виробничого процесу протягом встановленого заздалегідь часового періоду:

релевантність, тобто істотність для прийняття рішень у ході бюджетування:

ефективність, що означає, що витрати на отримання інформації перебиваються її корисністю:

повнота, що відображає всі істотні аспекти бюджетування:

зрозумілість, що не вимагає значних зусиль для її розшифрування:

регулярність надходження, відповідна циклу й етапам бюджетного процесу.

Найкраща організація виконання даних вимог складається при з'єднанні в єдиній системі економічного управління підприємством бюджетування та контролінгу.

Система інформаційних потоків контролінгу повинна бути органічно вбудована в загальну систему інформаційного забезпечення бюджетного процесу від його планування до виконання, що неважко реалізувати в умовах сучасної комп'ютеризації функціонування інформації.

Найважливіше завдання контролінгу в системі бюджетування – забезпечення оперативного отримання інформації про хід підготовки та виконання бюджетів (про виручку, витрати, відхилення від норм і нормативів, виконання бюджетних показників підрозділами підприємства та ін.). Таким чином, інформаційна система контролінгу повинна охоплювати наступні три блоки формування інформації:

- 1) бухгалтерський і фінансовий облік;
- 2) система розробки та коригування норм і нормативів;
- 3) поточний і накопичувальний облік основних показників діяльності підрозділів як центрів фінансової відповідальності (ЦФВ).

А постачатися дана інформація повинна наступним адресатам:

- 1) система розробки, контролю і коректування бюджетів підрозділів і підприємства в цілому;
- 2) центр економічного управління підприємством у частині здійснення бюджетного процесу.

При цьому контролінг, як комплексна функція економічного управління, передає інформацію в центри керівництва бюджетним процесом і економічного управління підприємством (ЕУП) в аналітичному вигляді, тобто в порядку зіставлення фактичних і планових показників стану бюджетів на даний момент часу.

У той же час, центри управління бюджетним процесом і ЕУП, отримуючи інформацію від функції контролінгу для прийняття поточних рішень, самі є постачальниками інформації для контролінгу через вище зазначені блоки 1-3.

Інформаційна система контролінгу може використовувати безліч стандартних процедур і готових інформаційних і програмних продуктів (наприклад, таких як «1С: бухгалтерія»), проте в цілому її конфігурація формується виключно для умов конкретного підприємства. Так, збір інформації про поточний стан контрольних показників бюджетів здійснюється з різних підрозділів, що функціонують як ЦФВ, по установлених інформаційних каналах.

Оскільки система розробки, контролю і коректування бюджетів є лише складовою частиною загальної функції планування, завдання якої виходять за межі бюджетування (в частині технічного, соціального розвитку підприємства і т. д.), то і головним центром прийняття рішень у системі бюджетування є центральний орган економічного управління підприємством (ЕУП).

Загальну схему організації інформаційних потоків в контролінгу в системі бюджетування представимо наступною схемою (рис. 8.6).

Динамічність функціонування інформаційних потоків визначається *тривалістю обраного періоду контролю*, який в звичайних умовах роботи підприємства найчастіше дорівнює місяцю. В умовах інформаційного забезпечення бюджетування за допомогою контролінгу тривалість періоду контролю встановлюється меншою: на декаду, тиждень, добу, в найкращому випадку – у он-

лайн режимі, негайно в порядку надходження чергової порції інформації.

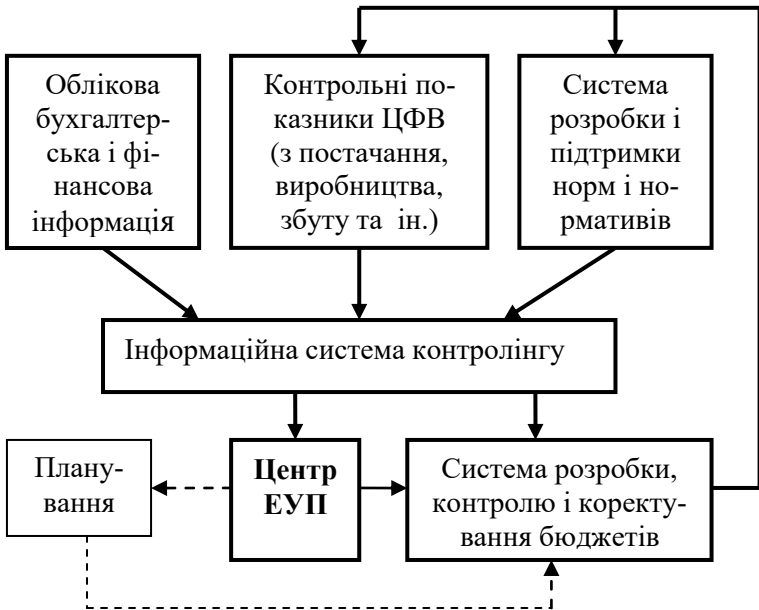


Рис. 8.6. Схема інформаційних потоків контролінгу в системі бюджетування підприємства (показано суцільними лініями)

Часовий та загальний порядок інформаційного забезпечення бюджетного процесу встановлюється спеціальним «бюджетним регламентом», який встановлює в організації порядок складання, подання, узгодження, аналізу виконання і коректування бюджетів різного виду й рівнів. Для регламентації системи бюджетування на підприємстві розробляється бюджетний довідник, який має містити всі необхідні документи, наприклад: «Положення про бюджетування», «Положення про управлінський облік», «Положення про інформаційне забезпечення бюджетування» та ін.

Високу якість інформаційного забезпечення бюджетного процесу може забезпечити правильна організація роботи служби контролінгу, у складі якої, окрім працівників з обслуговування інформаційних потоків, передбачаються наступні відповідальні посади.

Начальник служби контролінгу – найбільш кваліфікований фахівець, який несе відповідальність за якість інформаційного забезпечення бюджетного процесу в цілому.

Контролери-куратори центрів фінансової відповідальності, які забезпечують якість функціонування інформаційних потоків з підрозділами підприємства.

Регламентация діяльності кураторів контролінгу здійснюється точним описом процедур їх роботи в частині інформаційного забезпечення бюджетування на підприємстві.

Терміни й поняття

Інформація – різні дані, показники та інші відомості, що сприймаються людиною або спеціальними пристроями як віддзеркалення фактів матеріального світу в процесі комунікації.

Управлінська інформація на підприємстві включає в себе всю сукупність даних, використовуваних при плануванні, бюджетуванні, обліку, контролі та регулюванні всіх процесів, що відбуваються на підприємстві.

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

Об'єкти управлінського обліку в бюджетуванні – витрати, у тому числі, по всім застосовуваним статтям, норми і нормативи, доходи, фінансові результати діяльності підприємства, згруповані за їх цільовим призначенням (видами продукції, замовленнями, процесами, стадіями виробництва, цехами та іншими підрозділами тощо).

Облікова політика – обрана підприємством сукупність способів, методичних підходів ведення внутрішнього господарського, управлінського, фінансового та бухгалтерського обліку відповідно

до особливостей його господарської діяльності, що застосовуються підприємством на постійній основі впродовж певного періоду.

Національна облікова система – включає національний план рахунків, податкове законодавство і систему стандартів щодо здійснення обліку й звітності підприємств.

Потрійність системи національного обліку означає, що вона включає власне бухгалтерський, фінансовий та податковий облік.

Бюджетне управління – направлена дія адміністрації підприємства на здійснення ефективного процесу бюджетування з метою досягнення цілей підприємства, відображених системою фінансово-економічних показників.

Тривалість циклу бюджетного управління – календарний період від початку складання до виконання певного бюджету.

Інформаційний потік в системі бюджетування підприємства – фізичне переміщення інформації між учасниками бюджетного процесу як при його розробленні, так і при виконанні.

Тривалість періоду контролю – календарний час здійснення контролю стану показників бюджетів.

Питання й завдання для самоперевірки знань

1. Чим по суті є інформація в системі бюджетування підприємства?
2. Чим відрізняються між собою поняття інформаційного потоку і інформаційного каналу системі бюджетування підприємства?
3. У чому полягає потрійність національної системи обліку на підприємствах?
4. У чому полягає зіставність інформації, що використовується при бюджетуванні на підприємстві?
5. Чим норма або норматив відрізняється від будь-якого іншого економічного показника?
6. У чому сенс підтримки норм і нормативів у актуальному стані?
7. Поясніть, як синергетика як наука про самоорганізацію дає підстави встановлювати економічні нормативи у вигляді атракторів масових соціально-економічних процесів?
8. Яке значення має скорочення тривалості контрольного періоду в системі контролінгу при бюджетуванні на підприємстві?
9. Назвіть основні адресати інформаційного забезпечення бюджетного процесу.
10. Надайте приклади видів контрольної інформації для будь-яких

двох підрозділів – центрів фінансової відповідальності – у виробничій і управлінській сферах підприємства.

Перелік джерел до теми 8

1. Економічне управління підприємством : навч. посіб / [Н. М. Євдокимова, Л. П. Батенко, В. А. Верба та ін.]; за заг. ред. Н. М. Євдокимової. – К.; КНЕУ, 2011. — 327 с.
2. Коваленко О. В. Методологічні аспекти організації обліку на промислових підприємствах України : Монографія / О. В. Коваленко. — Запоріжжя : ЗДІА, 2008. — 190 с.
3. Штапаук Г. П. Рухливість соціально-економічної структури споживчого попиту в Україні та її вплив на динаміку товарообігу комерційних підприємств / Г. П. Штапаук // Економічний вісник Донбасу. — Луганськ: Видавництво ЛНУ ім. Т. Шевченка. — 2013. — №1. — С. 150-156.
4. Колосов А. М. Планування і бюджетування діяльності підприємства в умовах невизначеного й мінливого середовища / А. М. Колосов : Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Т. 2, вип. 1/3 : наук. праці / А. С. Васильєв [голова] та ін. — О.: Наука і техніка, 2015. — 224 с. — С. 37-46.
5. Белых В. Н. Элементарное введение в качественную теорию и теорию бифуркаций динамических систем / В. Н. Белых // Соросовский образовательный журнал. — 1997. — № 1. — С. 70-76.

Додаткова література

- Карминский А., Жевага А. Информатизация контроллинга: практические решения // Контроллинг. Технологии управления. — 2002. — № 4.
- Карпов А.Е. Постановка и автоматизация управленческого учета. — М.: Результат и качество, 2008. — 504 с.
- Логинов А. Макаренко О. Управленческий учет для директора. Автоматизация управленческого учета в программе «1С: Управляющий». — СПб.: Питер, 2008. — 240 с.

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ
ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ

Тема 9. ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА

**9.1. Фінансова діагностика як комплексна функція
фінансового менеджменту при економічному управлінні
підприємством**

Фінансові результати діяльності підприємства, як вважається, є результатом здійснення всіх попередніх етапів: матеріального і технічного забезпечення виробництва, основної операційної діяльності, обслуговування виробничих процесів, економічного управління та ін., чому й комплекс фінансових рішень є заключним в системі економічного управління підприємством. Саме це дає підставу для формулювання третього розділу сучасної системи економічного управління підприємством як «Фінансове управління підприємством» [1].

Проте, насправді *фінансове управління підприємством* є більш широким за своїми цілями, змістом і застосовуваними методами явищем, ніж вирішення фінансових питань в межах системи економічного управління підприємством, тому необхідно більш точно визначити цю різницю, а відповідно, і визначитися зі застосуванням певних термінів, бо однозначність сприйняття термінології в системі економічного управління підприємством сприяла би розвитку даної методології і полегшення її запровадження у практику роботи підприємств.

Тут треба розібрати декілька суперечливих понять.

По-перше, не можна асоціювати вирішення фінансових питань в системі економічного управління підприємством (ЕУП) з цілісною системою його фінансового управління (ФУП). Це впливає з того, що фінансова сфера діяльності підприємства спирається, окрім параметрів, визначених економічною діяльністю підприємства, також на інші засади, вона може мати власні цільові установки, що породжуються різними суб'єктами фінансової діяльності підприємства, а це:

1) управлінці, рядові працівники, власники, акціонери та інші гравці усередині підприємства;

2) агенти ринкового середовища, зокрема, банківські та інші фінансові установи, фондові біржі, державні інституції, інвестори тощо.

Відповідно, коло отримувачів інформації щодо фінансового стану підприємства є надзвичайно широким, це [2]:

- усередині підприємства – рада директорів, менеджери, власники, правління, керівники підрозділів, службовці та ін.;

- ззовні – органи статистики, інвестори, кредитори, постачальники, споживачі, клієнти, фінансові консультанти, аудиторські фірми, законодавчі органи, преса та ін.

Самий перелік користувачів фінансової інформації підприємств наочно свідчить, що коло фінансових питань, що вирішується в межах системи економічного управління підприємством значно вужче, і воно може вважатися лише як «фінансове управління в системі економічного управління підприємством». Але задля уникнення стилістичної неточності через подвійне використання терміну «управління» саме «фінансове управління» в межах економічного управління підприємством доцільно називати «*фінансовим менеджментом*».

Для кращого наочного уявлення співвідношення фінансового управління підприємством (ФУП) і фінансового менеджменту (ФМ) в системі його економічного управління можна представити у вигляді проекції системи економічного управління підприємством на всю сферу його фінансового управління, як це показано на рис. 9.1.



Рис. 9.1. Уявлення фінансового менеджменту в системі економічного управління підприємством (ЕУП) як її проєкції на всю систему фінансового управління підприємством

Приведена на рис. 9.1 схема означає, що фінансовий менеджмент в системі ЕУП пов'язаний виключно з виконанням завдань, що впливають з поставлених перед підприємством економічних цілей, відображених в бюджетах діяльності підприємства в цілому і його підрозділів. Це не виключає, що перед підприємством можуть бути поставлені окремі фінансові цілі, які виходять за межі системи його економічного управління, наприклад, пов'язані з намірами власників, інвесторів, зовнішніх фінансових установ, що є завданнями функціонування всієї системи фінансового управління підприємством.

По-друге, слід визначитися зі складом функцій фінансового менеджменту в системі ЕУП. З одного боку, очевидно, що фінансовий менеджмент, як і менеджмент будь-якої сфери діяльності підприємства, здійснюється завдяки певному колу загальних фун-

кцій – встановлення цілей, планування, організації, мотивації, контролю й регулювання, але з другого – теорією і практикою у фінансовій сфері діяльності підприємств здавна вироблено стійке поняття **фінансової діагностики**, під якою розуміється комплекс методів кількісно-якісного визначення **фінансового стану** підприємства. **Фінансовий стан**, у свою чергу, відображає вартісні відносини активів та учасників продуктивної діяльності усередині підприємства в процесі обміну його продукції та інших активів у зовнішньому середовищі. Потребує уточнення, чи поняття **визначення фінансового стану** підприємства дорівнює поняттю його **фінансового аналізу**?

Слід вважати, що не дорівнює, і ось чому.

- З одного боку, фінансовий аналіз має значно більш широке коло об'єктів аналізу фінансових явищ, ніж діагностика. У процесі фінансового аналізу можуть вивчатися: платоспроможність, ліквідність, кредитоспроможність, фінансова стійкість, ділова та інвестиційна активність та інвестиційна привабливість підприємства, вартість його майна, загроза банкрутства та багато іншого. У принципі, всі ті ж фінансові аспекти діяльності підприємства можуть бути і об'єктами фінансової діагностики, тобто, за своєю методологією фінансова діагностика і фінансовий аналіз є однорідними поняттями.

- Але з іншого боку, якщо б поняття фінансового аналізу й фінансової діагностики були синонімічними поняттями, то й навіщо застосування двох термінів для відображення одного й того ж процесу? Очевидно, що **фінансова діагностика**, користуючись саме тією ж методологією фінансового аналізу, за своїм призначенням виходить за межі лише аналізу.

До такого висновку приходить значне коло дослідників фінансової діяльності підприємств, визначаючи фінансову діагностику не лише як засіб аналізу поточного фінансового стану підприємства, але й як засіб передбачення майбутнього стану [2].

Також фінансову діагностику розуміють як «метод пізнання фінансового механізму підприємства, процесів формування та використання фінансових ресурсів для його операційної та інвестиційної діяльності [3]», як методологію попередження подаль-

шого можливого погіршення фінансового стану підприємства [4], як частину фінансового аналізу, що акумулює знання про побудову висновків про фінансовий стан об'єкту, причини і перспективи його зміни, про можливі відхилення від нормального режиму роботи і дослідження перспектив розвитку даного об'єкту [5].

Важливим свідченням нерівнозначності понять «фінансова діагностика» і «фінансовий аналіз» є виділення наступних трьох типів моделей фінансової діагностики: описової, предикативної та нормативної [6].

Описові моделі фінансової діагностики, які мають описовий характер, якраз і відбивають *аналітичну* функцію, оскільки будуються на основі звітних балансів, фінансових звітів та інших звітних документів.

Предикативні моделі – це моделі прогностичного характеру, базою формування яких може бути прогностичний баланс на кінець планового періоду, який складається на основі виконання операційних та фінансових бюджетів підприємства, тобто тут виявляється вже *планувальна* функція фінансової діагностики.

І, нарешті, нормативні моделі фінансової діагностики призначені для порівняння фактичних фінансових результатів діяльності підприємства з нормативними для з'ясування причин відхилень фактичних даних від цих нормативів та прийняття рішень стосовно подолання виниклих відхилень, тобто, тут проявляються вже *контрольна* функція фінансової діагностики, що сприяє виробленню *регуляторних* рішень стосовно підтримки бажаного фінансового стану підприємства та взагалі *прийняття рішень* у фінансовій сфері.

З цього випливає уявлення про фінансову діагностику як комплексну функцію фінансового менеджменту в системі економічного управління підприємством, на кшталт того, як бюджетування відіграє роль також комплексної функції, розширеної у порівнянні з традиційним плануванням. За аналогією з розглядом функціонального складу управління при бюджетуванні покажемо схематично на рис. 9.2. функціональне коло фінансового менеджменту в системі економічного управління підприємством з урахуванням комплексної функції фінансової діагностики.

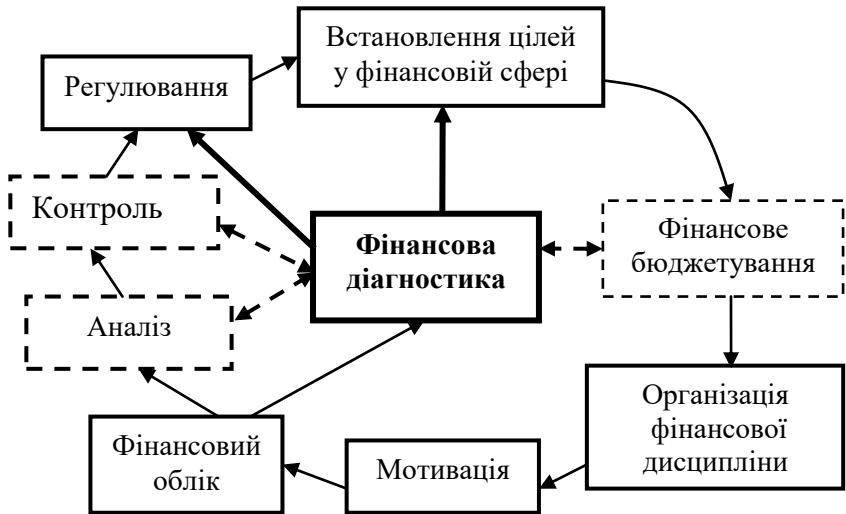


Рис. 9.2. Місце фінансової діагностики у фінансовому менеджменті підприємства:

- 1) переривистими лініями показано функції управлінського циклу, що взаємодіють з фінансовою діагностикою;
- 2) жирні лінії відображають напрямки надходження результатів фінансової діагностики;
- 3) тонкими лініями відображено загальний порядок взаємодії загальних функцій управлінського циклу.

Особливості проведення фінансової діагностики в системі економічного управління підприємством полягають у наступному [7]:

- 1) фінансові показники аналізуються в комплексі зі всіма фінансово-економічними показниками, що містяться в фінансових бюджетах підприємства та його підрозділів;
- 2) використовуються тільки ті результати, що становлять інформаційну основу прийняття рішень в системі економічного управління підприємством;

3) результати фінансової діагностики ув'язуються с часовим регламентом бюджетування, тобто, на основі річних звітних даних здійснюється звітна діагностика, а раз на місяць, або в більш гнучкому режимі – моніторинг вибіркового фінансових показників для контролю фінансового стану підприємства і прийняття необхідних регулятивних рішень;

4) висновки фінансової діагностики формулюються в формі, що дає ясне бачення фінансового стану підприємства і напрямки його покращення.

У межах виконання основних цілей економічного управління підприємством фінансова діагностика спрямована, перш за все, на встановлення якісно-кількісної характеристики того, чи підприємство:

- раціонально використовує наявні активи;
- своєчасно відповідає по своїх зобов'язаннях;
- функціонує рентабельно.

Аналітична функція фінансової діагностики здійснюється на основі статей фінансової звітності підприємств, а саме:

- 1) балансу підприємства (форма 1 – додаток до П(С)БО 2);
- 2) звіту про фінансові результати (форма 2 – додаток до П(С)БО 3);
- 3) звіту про рух грошових коштів (форма 3 – додаток до П(С)БО 4);
- 4) звіту про власний капітал (форма 4 – додаток до П(С)БО 5);
- 5) приміток до річної фінансової звітності (форма 5).

Фінансову діагностику підприємства слід виконувати в три етапи (рис. 9.3) [8].

У найбільш сприятливій формі результати фінансової діагностики представляють у вигляді:

- горизонтального аналізу;
- вертикального аналізу;
- аналізу з використанням фінансових коефіцієнтів.

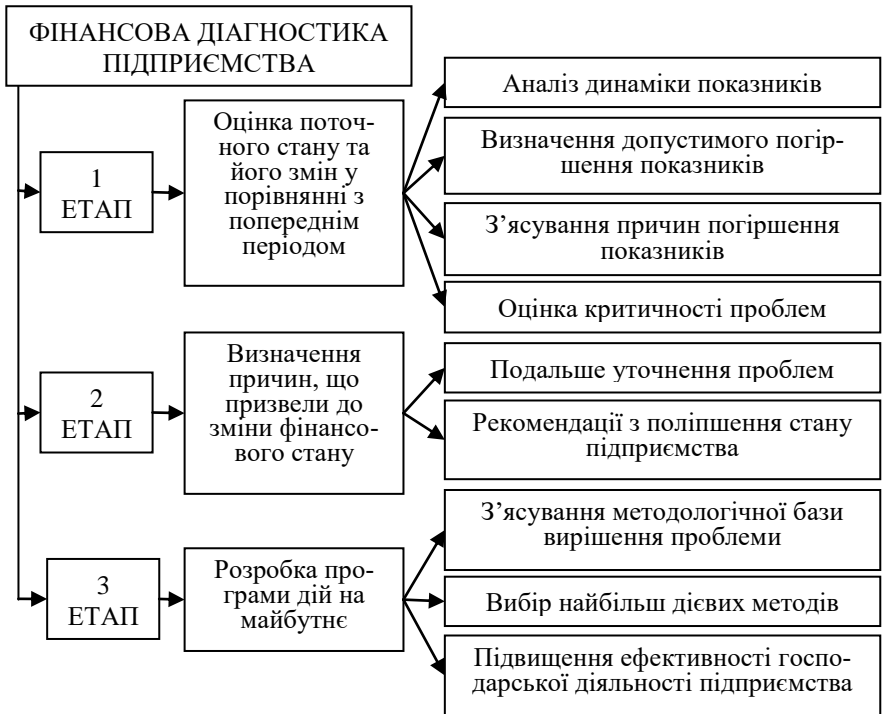


Рис. 9.3. Схема проведення фінансової діагностики підприємства

Сутність *горизонтального аналізу* полягає в порівнянні показників звітності попереднього і звітного періодів з постатейним співставленням звітів та визначенням абсолютних та відносних відхилень показників.

При *вертикальному аналізі* звітних статей узагальнюючий фінансовий показник приймається рівним 100%, а кожна його складова обчислюється як питома вага (частка від 100%). У ролі таких узагальнюючих показників приймаються підсумки балансу (активу або пасиву), обсяг реалізованої продукції у звіті про фінансові результати та ін.

За допомогою цього методу вдається з'ясувати вплив кожної складової на рівень узагальнюючого показника, що відображає певний результат економічної діяльності підприємства.

Виходячи із завдання щодо досягнення основних цілей економічного управління підприємством фінансова діагностика з використанням фінансових коефіцієнтів може складатися з шести блоків:

1. Операційного аналізу.
2. Аналізу операційних витрат.
3. Аналізу управління активами.
4. Аналізу ліквідності.
5. Аналізу фінансової стійкості (довгострокової платоспроможності).
6. Аналізу прибутковості.

Звичайну систему коефіцієнтів діагностики фінансового стану підприємства представимо у наступному підрозділі.

9.2. Система коефіцієнтів діагностики фінансового стану підприємства

Операційний аналіз фінансового стану підприємства здійснюється за допомогою таких коефіцієнтів:

- 1) коефіцієнт зростання валових продажів ($K_{вп}$):

$$K_{вп} = \frac{\text{Виручка за звітний рік} - \text{Виручка за попередній рік}}{\text{Виручка за попередній рік}} ; \quad (9.1)$$

- 2) коефіцієнт валового доходу ($K_{вд}$):

$$K_{вд} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}} ; \quad (9.2)$$

- 3) коефіцієнт операційного прибутку ($K_{оп}$):

$$Kop = \frac{\text{Прибуток до сплати процентів та оподаткування}}{\text{Виручка від реалізації}} ; \quad (9.3)$$

4) коефіцієнт чистого прибутку ($Kчп$):

$$Kчп = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}} . \quad (9.4)$$

Аналіз операційних витрат передбачає розрахунок таких коефіцієнтів:

1) коефіцієнт собівартості реалізованої продукції ($Kвс$):

$$Kвс = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Виручка від реалізації}} ; \quad (9.5)$$

2) коефіцієнт витрат на реалізацію та управління ($Kвру$):

$$Kвру = \frac{\text{Витрати на реалізацію та управління}}{\text{Виручка від реалізації}} ; \quad (9.6)$$

3) коефіцієнт фінансових витрат та витрат від участі в капіталі ($Kфв$):

$$Kфв = \frac{\text{Фінансові витрати, у т.ч. – на участь у капіталі}}{\text{Виручка від реалізації}} . \quad (9.7)$$

Аналіз управління активами дає змогу оцінити ступінь ділової активності підприємства і передбачає розрахунок таких коефіцієнтів:

1) коефіцієнт оборотності активів (Koa):

$$Koa = \frac{2 \times \text{Виручка від реалізації}}{\text{Активи на початок року} + \text{Активи на кінець року}} ; \quad (9.8)$$

2) коефіцієнт оборотності іммобілізованих активів (K_{ia}):

$$K_{ia} = \frac{2 \times \text{Виручка від реалізації}}{\text{Сума необоротних активів на початок і кінець року}} ; \quad (9.9)$$

3) коефіцієнт оборотності чистих активів ($K_{ча}$):

$$K_{ia} = \frac{2 \times \text{Виручка від реалізації}}{2 \times \text{Активи} + \text{Сума необоротних активів на початок і кінець року}} ; \quad (9.10)$$

4) коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ($K_{дз}$):

$$K_{дз} = \frac{2 \times \text{Виручка від реалізації}}{\text{Сума дебіторської заборгованості на початок і кінець року}} ; \quad (9.11)$$

5) коефіцієнт оборотності запасів по реалізації ($K_{зр}$):

$$K_{зр} = \frac{2 \times \text{Виручка від реалізації}}{\text{Сума запасів товарів на початок і кінець року}} ; \quad (9.12)$$

6) коефіцієнт оборотності незавершеної продукції по собівартості ($K_{зс}$):

$$K_{зс} = \frac{2 \times \text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Сума запасів незавершеної продукції на початок і кінець року}} ; \quad (9.13)$$

7) коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ($K_{кз}$):

$$K_{кз} = \frac{2 \times \text{Обсяг закупівель з відстрочкою платежу}}{\text{Сума кредиторської заборгованості на початок і кінець року}} \quad (9.14)$$

Аналіз ліквідності підприємства вказує на його спроможність перетворити актив на грошові кошти швидко і без втрат ринкової вартості. При оцінці ліквідності використовують наступні коефіцієнти:

1) коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності) (K_n):

$$K_n = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання і забезпечення}}; \quad (9.15)$$

2) коефіцієнт швидкої ліквідності (проміжної ліквідності, «коефіцієнт лакмусу», «кислотний тест») ($K_{шл}$):

$$K_{шл} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання і забезпечення}}; \quad (9.16)$$

3) коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$):

$$K_{ал} = \frac{\text{Гроші та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання і забезпечення}} \quad (9.17)$$

Аналіз фінансової стійкості (довгострокової платоспроможності) дає змогу оцінити міру залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів з позиції забезпечення його платоспроможності на перспективу. При цьому аналізі використовують наступні коефіцієнти:

1) коефіцієнт концентрації власного капіталу (коефіцієнт автономії) ($K_{вк}$):

$$K_{вк} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи підприємства}}; \quad (9.18)$$

2) коефіцієнт концентрації залученого капіталу ($K_{зк}$):

$$K_{зк} = \frac{\text{Залучений капітал}}{\text{Активи підприємства}} ; \quad (9.19)$$

3) коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу ($K_{зв}$):

$$K_{зв} = \frac{\text{Залучений капітал}}{\text{Власний капітал}} ; \quad (9.20)$$

4) коефіцієнт забезпечення по кредитах (коефіцієнт покриття процентів) ($K_{кр}$):

$$K_{кр} = \frac{\text{Прибуток до оподаткування} + \text{Виплата процентів}}{\text{Фінансові витрати}} . \quad (9.21)$$

Аналіз прибутковості діяльності підприємства передбачає оцінювання таких показників:

1) рентабельність продажів (R_n):

$$R_n = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}} ; \quad (9.22)$$

2) рентабельність активів (R_a):

$$R_a = \frac{2 \times \text{Чистий прибуток}}{\text{Сума активів на початок і кінець року}} ; \quad (9.23)$$

3) рентабельність власного капіталу ($R_{вк}$):

$$R_{вк} = \frac{2 \times \text{Чистий прибуток}}{\text{Сума власного капіталу на початок і кінець року}} \quad (9.24)$$

Зазначені показники оцінюються у динаміці та порівнюються з їхніми нормативними (або середньогалузевими у разі відсутності чи неактуальності нормативних) значеннями.

9.3. Рейтингова оцінка фінансового стану підприємства

Рейтинг – це числове вираження ділової репутації фірми, її «візитна картка» на різних ринках, і насамперед ринках капіталу. Використання рейтингової оцінки дає можливість охарактеризувати фінансовий стан підприємства за допомогою одного синтезованого показника – рейтингу, який вимірюється в балах. При цьому також визначаються можливі коливання рейтингу в межах гранично допустимого інтервалу [9].

При діагностиці фінансово-господарської діяльності підприємств рейтингування дозволяє розташувати підібрані певним чином підприємства в одному ряду на основі значень певних показників їх діяльності. Порівняння підприємства з порідненими йому за галузевою приналежністю, масштабами діяльності, потенційними можливостями розвитку тощо дає можливість визначити його місце серед конкурентів, тобто приписати йому певну значущість (ранг) серед інших господарюючих суб'єктів.

Такі ранги можуть визначатися за абсолютними (наприклад, обсяг продажів, величина активів, рівень витрат, чистий прибуток тощо) та відносними показниками.

Перший підхід покладений в основу побудови більшості офіційних рейтингів. Проте для прийняття господарських рішень значно більше аналітичної інформації дають рейтинги, побудовані на відносних показниках. У якості таких показників можуть виступати такі, що визначаються за даними офіційної фінансової

звітності (коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності й ін.), так і ті, що визначаються за даними управлінської інформації підприємства (виробіток на одного працівника, оборотність виробничих запасів у розрізі їх видів тощо).

У випадку ранжирування підприємств за однією ознакою застосовують метод порівняння, враховуючи критеріальну «направленість» відповідного показника (наприклад, чим вище прибутковість – тим краще, чим більше тривалість періоду обороту певного виду активів – тим гірше). При розгляді декількох показників слід застосовувати спеціальні математичні методи, зокрема:

таксонометричний, в основу якого покладені операції з матрицями, які нормуються, а вибір кращого підприємства здійснюється методом найменших квадратів. Підприємство, що має мінімальне значення рейтингу, визнається кращим;

метод суми місць – за будь-яким показником сукупність аналізованих значень упорядковується від кращого до гіршого таким чином, що кращому значенню присвоюється перше місце, наступному – друге і т. д. Одержані місця сумують, причому чим менше виявився результат, тим краще.

Методика ранжирування підприємств по сукупності показників їх фінансово-господарської діяльності складається з чотирьох етапів [10].

Етап 1. Вибір показників ранжирування. При всьому різноманітті показників їх можна поділити на декілька груп: виробничі, оцінки майнового стану, ліквідності, ділової активності, рентабельності, фінансової стійкості, якості менеджменту тощо. Рекомендується до складу групи показників, які формують ранговий набір, включати якомога менше показників з кожної групи, обираючи лише ті, які є найбільш інформативними і значущими з позиції досягнення мети діагностики. У будь-якому випадку, підбір коефіцієнтів аналітику необхідно ретельно обґрунтувати.

Етап 2. Добір підприємств для ранжирування. Якщо метою аналізу є визначення місця підприємства серед своїх конкурентів в обраній галузі, для ранжирування обираються поріднені підприємства саме цієї галузі. Якщо аналіз передбачає позиціонування

підприємства серед порівнюваних з ним за масштабами діяльності, наприклад, в регіоні, тоді підбір господарюючих одиниць для порівняння проводять виходячи з вибраних формальних характеристик, наприклад, величини обороту, тим більш трудомісткою буде процедура рейтингування. Тотальне охоплення підприємств дослідженням є недоцільним.

Етап 3. Вибір коефіцієнтів, за якими здійснюється порівняння вибраних підприємств, слід доповнити ще однією процедурою – визначенням важливості (ваги) кожного з вибраних показників для даного підприємства і вибірки в цілому. Так, наприклад, звичайно визнається, що для комплексної оцінки діяльності підприємств торгівлі показники ділової активності (в першу чергу оборотності запасів) відіграють першорядну роль, тоді як для підприємств сфери послуг значно важливіша рентабельність. Тому у відповідності з експертним судженням аналітика, всім коефіцієнтам, що входять в рейтинговий набір, можна присвоїти деякі ваги, які обираються в частках одиниці, тому сума значень ваг повинна дорівнювати 1 чи 100%.

Етап 4. Безпосереднє проведення процедури рейтингування методом суми місць або таксонометричним методом.

Рангове рейтингування застосовується не лише для визначення позиції підприємства серед поріднених йому за сферою чи масштабом діяльності або серед конкурентів. Може застосовуватися також метод рейтингової оцінки фінансового стану підприємства по відношенню до «умовно задовільного підприємства», прийнятого за базу. Рейтингове число досліджуваного підприємства тоді визначається за формулою:

$$R = \sum_{i=1}^L \frac{1}{LN_i} K_i, \quad (9.25)$$

де L – кількість показників, що використовуються для рейтингової оцінки;

N_i – нормативні вимоги для i -того коефіцієнту, що відповідають підприємству, прийнятому за базу:

K_i – i -й коефіцієнт стосовно досліджуваного підприємства;
 $1 / LN_i$ – ваговий індекс i -того коефіцієнту.

Результати діагностики фінансового стану підприємства та визначення його рейтингу стають основою розробки рекомендацій, які повинні допомогти керівництву в практичній розробці гнучкої стратегії розвитку підприємства, покликаної підвищити його адаптаційну здатність і фінансову стійкість щодо мінливих впливів зовнішнього середовища.

Терміни й поняття

Фінансове управління підприємством – управління діяльністю підприємства в фінансовій сфері як усередині підприємства так і в середовищі його функціонування.

Фінансовий менеджмент – система і комплекс заходів з вирішення фінансових питань в межах економічного управління підприємством (ЕУП).

Фінансова діагностика – комплекс методів кількісно-якісного визначення *фінансового стану* підприємства.

Фінансовий стан підприємства – якісна міра на шкалі позитивно-негативної оцінки сукупності фінансових показників підприємства.

Фінансові показники – показники, що відображають вартісні відносини активів та учасників діяльності усередині підприємства в процесі створення і обміну його продукції та інших активів у зовнішньому середовищі.

Фінансовий аналіз – комплекс методів кількісно-якісного оцінювання фінансової діяльності підприємства.

Горизонтальний аналіз полягає в порівнянні показників звітності попереднього і звітного періодів з постатейним співставленням звітів та визначенням абсолютних та відносних відхилень показників.

Вертикальний аналіз полягає в тому, що узагальнюючий звітний показник (наприклад, підсумок балансу активу або пасиву, обсяг реалізованої продукції, витрат тощо) приймається за 100%, а кожна його складова обчислюється як питома вага (частка від 100%).

Операційний аналіз – оцінювання стану виконання фінансових показників операційної діяльності підприємства, або його підрозділів.

Аналіз операційних витрат – фінансове оцінювання показників витрат підприємства.

Аналіз управління активами – оцінювання ступеню ділової активності підприємства за рахунок наявних активів.

Аналіз ліквідності підприємства – оцінювання спроможності підприємства перетворити активи на грошові кошти швидко і без втрат ринкової вартості.

Аналіз фінансової стійкості (довгострокової платоспроможності) – оцінювання міри залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів з позиції забезпечення його платоспроможності на перспективу.

Аналіз прибутковості – фінансове оцінювання прибутку підприємства.

Рейтингування – кількісне оцінювання у числовому вираженні ділової репутації фірми

Питання й завдання для самоперевірки знань

1. На встановлення чого, перш за все, націлена фінансова діагностика підприємства?
2. Чим відрізняється фінансовий і економічний аналіз підприємства?
3. Що є базою проведення фінансової діагностики підприємства?
4. Чим по суті є горизонтальний аналіз звітних показників підприємства?
5. Для чого проводиться вертикальний аналіз звітних показників підприємства?
6. Чим обумовлені широке розповсюдження і відносна простота коефіцієнтного аналізу фінансового стану підприємства?
7. У чому полягає основний недолік коефіцієнтного аналізу фінансового стану підприємства?
8. Чим викликана поява рейтингових оцінювань підприємств?
9. Що корисніше для власника підприємства – висока рентабельність активів, чи продажів продукції?
10. Наведіть випадки, коли висока ліквідність підприємства стає найголовнішим показником його фінансового стану.

Перелік джерел до теми 9

1. Економічне управління підприємством : навч. посіб / [Н. М. Євдокимова, Л. П. Батенко, В. А. Верба та ін.] ; за заг. ред. Н. М. Євдокимової. — К.: КНЕУ, 2011. — 327 с.
2. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посібник / І. В. Кривов'язюк. — Київ: ЦУЛ, 2013. — 456 с.
3. Євдокимова Н. М. Економічна діагностика: навч.-метод. посібник для сам. вивч. дисц. / Н. М. Євдокимова, А. В. Кірієнко. — К.: КНЕУ, 2003. — 110 с.
4. Савчук В. П. Діагностика підприємства: підтримка управленческих рішень / В. П. Савчук. — М.: БІНОМ. Лабораторія знань, 2004. — 175 с.
5. Выборова Е. Н. Финансовая диагностика субъектов хозяйствования. Научное изд. — М.: МГУЭСИИ, 2003. — 178 с.
6. Дегтярьова І. Б. Економічна діагностика: конспект лекцій / І. Б. Дегтярьова. — Суми : Сумський державний університет, 2012. — 112 с.
7. Гетьман О. О. Економіка підприємства: навчальний посібник / О.О. Гетьман, В. М. Шаповал. ; 2-ге вид. — К.: ЦУЛ, 2010. — 488 с.
8. Чернишов В. В. Фінансова діагностика як система забезпечення фінансової стійкості підприємства / В. В. Чернишов // Економіка розвитку. — 2012. — № 1 (61). — С. 111-113.
9. Швиданенко Г. О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: Монографія / Г. О. Швиданенко, О. І. Олексюк. — К.: КНЕУ, 2002. — С. 21-23.
10. Ковалев В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : Учебник / В. В. Ковалев, О. Н. Волкова. — М.: ТК Велби, 2002. — 424 с.

Додаткова література

- Шеремет А. Д. Методика финансового анализа [учебник] / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 200 с.
- Голов С. Принципи і проблеми обліку ділової репутації фірми (гудвіл) / С. Голов // Бухгалтерський облік і аудит. — 1995. — № 3. — С.14-16.
- Загорна Т. О. Економічна діагностика: навчальний посібник / Т. О. Загорна. — К.: ЦУЛ, 2007. — 400 с.
- Бикова В. Г. Оцінка та управління фінансово-економічним потенціалом підприємств загальнодержавного значення : Монографія / В. Г. Бикова. — Д.: Наука і освіта, 2008. — 180 с.

Тема 10. УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

10.1. Поняття грошових потоків підприємства і проблематика управління ними

Управління грошовими потоками – важлива складова фінансового менеджменту в системі економічного управління підприємством.

Формально під *грошовим потоком* розуміють сукупність подій, які відображають факти переходу грошових коштів від одного власника до іншого у зв'язку з виконанням ними взаємних договірних зобов'язань [1]. Практично, *грошовий потік* фіксується фактами перерахування грошових коштів з одного розрахункового рахунку на інший. Грошовий потік підприємства формується як сукупність двох зустрічних процесів: *виплат* і *надходжень* грошових коштів на кожний розрахунковий рахунок. Отже, можна виділити *вхідний* (надходження) і *вихідний* (виплати) грошові потоки.

Управління грошовими потоками передбачає цілеспрямований вплив на процеси акумуляції грошових коштів, їх витрачання та перерозподіл з метою збалансування фінансово-господарської діяльності підприємства. При цьому основною метою управління грошовими потоками є *безперервне грошове забезпечення* підприємства, а саме це є умовою здійснення діяльності підрозділами підприємства відповідно до завдань, регламентованих їх бюджетами.

Грошовий потік є перемінною величиною, яка змінюється з кожним актом проведення виплат чи отримання грошових надходжень на розрахункові рахунки підприємства. Очевидно, що цей процес є вкрай складний для контролювання.

По-перше, це зумовлено тим, що грошові потоки підприємства реалізуються як рух грошових коштів за трьома видами діяльності підприємства: *операційної, фінансової та інвестиційної*.

По-друге, через те, що має місце значна кількість *суб'єктів здійснення виплат* на підприємстві, навіть, коли правом здійснення перерахувань грошових коштів з розрахункового рахунку підприємства користується обмежена кількість керівників, навіть, один генеральний директор. Але в будь-якому разі існує черга на проведення виплат, без яких запланований виробничий або інший операційний процес неможливі, і це спонукає відповідальних осіб до здійснення необхідних платежів.

По-третє, порядок, періодичність та суми надходжень коштів на розрахункові рахунки підприємства здійснюються іншими суб'єктами, тобто, взагалі залишаються поза впливом підприємства-отримувача коштів. У залежності від порядку взаємодії підприємства з банком, у якому відкрито його розрахунковий рахунок, можуть складатися різні ситуації, наприклад:

а) банк не проводить платежів при відсутності коштів на рахунку підприємства;

б) банк проводить платежі і при відсутності коштів на рахунку в межах суми, встановленої на день, або інший період;

в) платежі проводяться в порядку короткострокових заощаджень банком своїх коштів підприємству-платнику та ін.

По-четверте, відповідно до способу генерування розрізняють *активний* і *пасивний* грошові потоки [2]. *Активний грошовий потік* відображає рух коштів, які знаходяться у сфері постійного впливу з боку керівництва підприємством, тобто використовується в операціях, управління якими здійснює саме підприємство. *Пасивний грошовий потік* – відображає рух коштів, які формально належить підприємству, але тимчасово розміщена ним в об'єкти, на які підприємство не має впливу, тобто знаходиться поза сферою безпосереднього управління власниками та керівниками.

Тобто, у кожний момент часу суму коштів на рахунку підприємства формується майже автоматично як алгебраїчна різниця між грошовими надходженнями і платежами, а отже, вона може мати позитивне (зі знаком +), або від'ємне (зі знаком –) значення.

В реальних умовах позитивний залишок коштів складається дуже рідко і частіше кожне підприємство стикається з проблемою

їх відсутності, як, наприклад, це демонструє представлена на рис. 10.1 схема грошових надходжень і виплат, що формує переважно від'ємне сальдо грошових операцій.

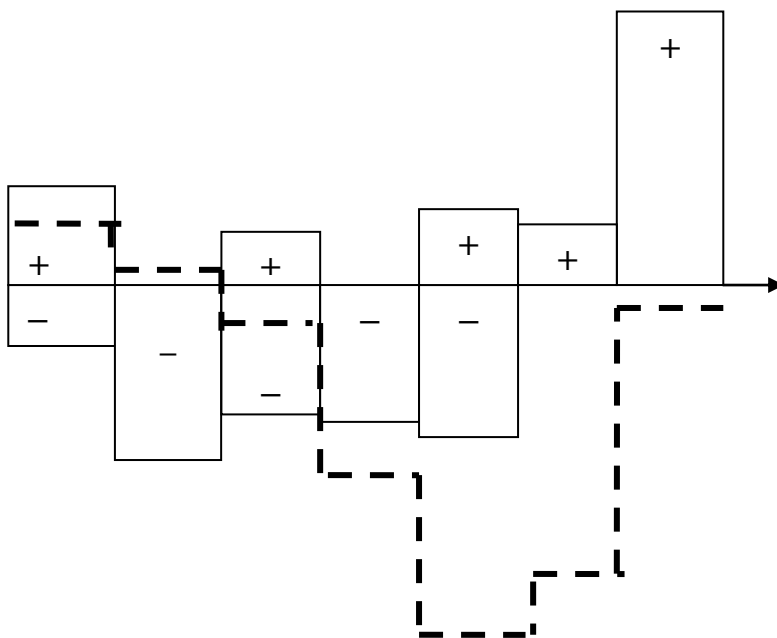


Рис. 10.1. Формування від'ємного сальдо на рахунку підприємства:
 + грошові надходження;
 - грошові виплати;
 - - - залишок коштів на рахунку.

Розглянемо основний зміст грошових операцій з різних видів діяльності підприємства. **Грошовий потік з операційної діяльності** формується виплатами постачальникам сировини і матеріалів, стороннім виконавцям окремих видів послуг, що забезпечують операційну діяльність, заробітної плати персоналу, який зайнятий в операційному процесі, а також здійснює управління цим процесом, податкових платежів підприємства в бюджети всіх рівнів і у позабюджетні фонди та ін., а також надходженнями грошових

коштів від покупців продукції, податкових органів в порядку здійснення перерахунку надлишково сплачених сум раніше зроблених платежів та інших платежів, передбачених міжнародними стандартами обліку [3]. **Грошовий потік з фінансової діяльності** формується надходженнями і виплатами грошових коштів, пов'язаних із залученням додаткового акціонерного і пайового капіталу, отриманням довгострокових і короткострокових кредитів і позик, сплатою в грошовій формі дивідендів і відсотків по вкладках власників і деякими іншими надходженнями у зв'язку зі здійсненням зовнішнього фінансування господарської діяльності підприємства [3]. **Грошовий потік з інвестиційної діяльності** формується платежами і надходженнями грошових коштів, що пов'язано зі здійсненням фінансового інвестування, продажем вибулих основних засобів і нематеріальних активів, ротацією довгострокових фінансових інструментів інвестиційного портфеля й іншими аналогічними грошовими розрахунками, що обслуговують інвестиційну діяльність підприємства [3].

В теорії та практиці фінансового управління виділяють значну кількість чинників, що характеризують грошові потоки на підприємстві. Зокрема, до таких чинників належать:

- обсяг грошового обслуговування господарського процесу;
- спрямованість і варіативність руху грошових коштів;
- метод обчислення та рівень достатності обсягу грошового потоку;
- період часу здійснення розрахункових операцій;
- рівень збалансованості взаємопов'язаних грошових потоків;
- вид використовуваної валюти;
- значущість грошових коштів у формуванні кінцевих результатів господарської діяльності;
- передбачуваність виникнення, можливість регулювання та забезпечення платоспроможності підприємства;
- законність здійснення розрахункових операцій та ін.

Значна кількість чинників, що впливають на грошові потоки підприємства, зумовлює проблематику управління ними, основні засади якого розглянемо в наступному підрозділі.

10.2. Основи управління грошовими потоками підприємства

Технічний бік проблеми грошового забезпечення господарської діяльності підприємства зводиться до того, що б у будь-який момент часу мати можливість компенсувати від'ємний залишок (нестачу) грошових коштів, без чого неможливий безперервний хід господарської діяльності. Необхідним і практично єдиним засобом такої компенсації є короткострокове залучення додаткових грошових коштів на рахунки підприємства з будь-яких джерел, що демонструє схема на рис. 10.2.

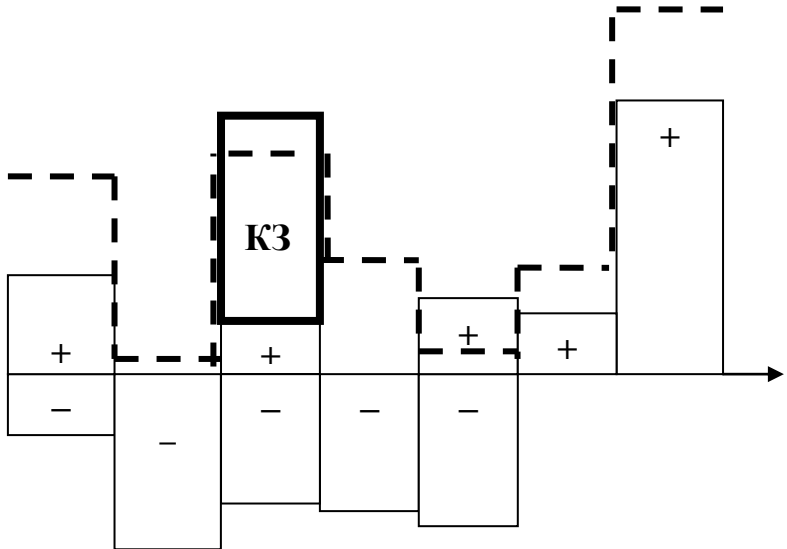


Рис. 10.2. Схема компенсація від'ємного залишку грошових коштів підприємства за рахунок короткострокових залучень (КЗ):

- + грошові надходження; – грошові виплати;
- — — залишок коштів на рахунку.

Приведена схема демонструє, що лише одноразове короткострокове залучення грошових коштів у певному обсязі перетво-

рює від'ємний знак грошових залишків на рахунках підприємства на позитивний протягом наступного періоду певної тривалості.

При можливості планування усього процесу сплати та надходження коштів у наступному періоді визначення необхідної суми короткострокових залучень додаткових коштів стає простим завданням, яке вирішується на основі *теорії управління запасами*, яка пояснює характер змінюваності будь якого оборотного запасу або заділу між двома суміжними операціями, у даному разі – надходження і сплати грошових коштів.

Порядок взаємодії суміжних операцій у часі формує або *позитивний оборотний запас* (у даному разі – залишок грошових коштів на рахунках підприємства), що автоматично забезпечує здійснення грошових розрахунків, або негативний оборотний запас (від'ємний залишок коштів), наявність чого означає переривання грошових розрахунків без спеціального втручання в процес із залученням додаткових коштів.

Якщо операція надходження грошей починається раніше – варіант *а*) на рис. 10.3, або середня за день сума надходжень перевищує суми їх сплати – варіант *б*) на рис. 10.3), то автоматично створюється позитивний залишок грошових коштів.

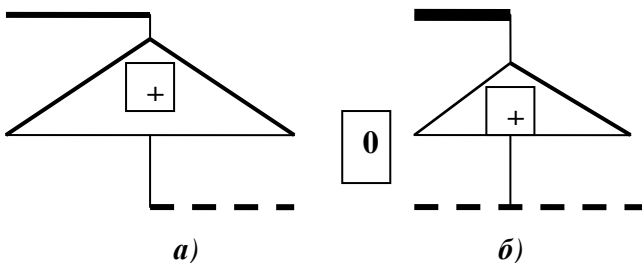


Рис. 10.3. Варіанти автоматичного забезпечення позитивного залишку грошових коштів між операціями надходження коштів (суцільна пряма) та операціями їх сплати (переривчаста лінія)

І навпаки, якщо операція сплати коштів починається раніше операції їх надходження, або якщо середня за день сума виплат

перевищує суму їх надходжень, то створюється негативний (від'ємний) залишок грошових коштів, величина якого і визначає суму необхідної грошової компенсації, що демонструють схеми на рис. 10.4.

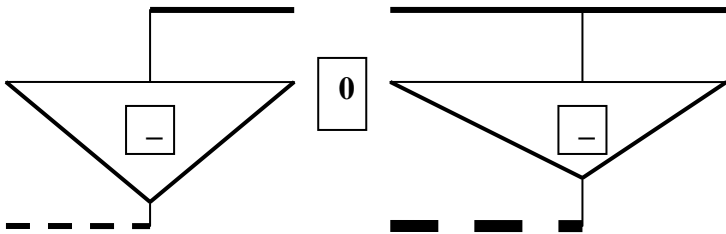


Рис. 10.4. Варіанти формування негативного (від'ємного) залишку грошових коштів між операціями надходження коштів (суцільна пряма) та операціями їх сплати (переривчаста лінія)

У дійсності, навіть якщо баланс грошових надходжень та виплат протягом місяця й досягнутий, усередині місячного періоду характер взаємодії вхідного і вихідного грошового потоку може змінюватися. На певних відрізках можуть випереджати грошові надходження, тоді як на інших – грошові сплати. Відповідно, протягом кожного періоду усередині місяця, коли характер взаємодії вхідного і вихідного потоків залишається незмінним, *епюра змінюваності* (тобто графічне відображення) *грошового залишку* на рахунках підприємства відображає випадки, приведені на рис. 10.3 і 10.4. Якщо ж характер взаємодії вхідного і вихідного потоків змінюється, то це призводить до зміни нахилу лінії, що відображає змінюваність грошового залишку з «плюса» на «мінус» і навпаки, як це відображає схема на рис. 10.5.

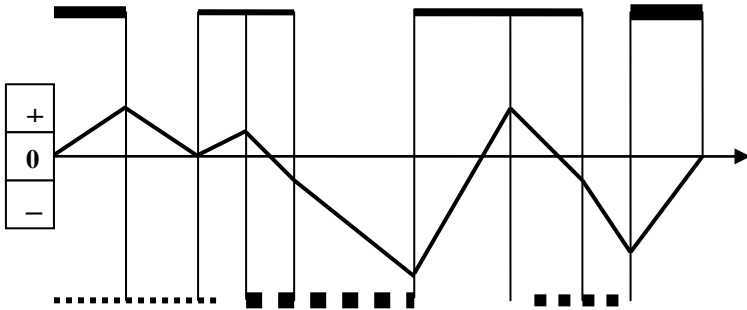


Рис. 10.5. Графік зміюваності грошового потоку впродовж місяця при зміні характеру взаємодії вхідного (суцільна лінія) і вихідного (переривчаста лінія) грошових потоків усередині періоду

Як показує графік на рис. 10.5, початкове і кінцеве значення розрахункового сальдо однакове і дорівнює нулю, тоді як протягом більшої частки усього періоду розрахункове сальдо залишалося від'ємним. З графіка видно, що зміна кута нахилу ломаної лінії грошового сальдо відбувається в кінці кожного t -го інтервалу, впродовж якого характер взаємодії вхідного і вихідного грошових потоків залишалося постійним (таких інтервалів у даному разі налічується 9).

Взагалі величина грошового залишку (Γ_3) на будь-який день усередині місяця складає:

$$\Gamma_3 = \sum^t (H_t - B_t), \quad (10.1)$$

де H_t – середні на день грошові надходження по t -х періодах усередині місяця;

B_t – середні на день грошові виплати по t -х періодах усередині місяця.

Оскільки пряме планування руху грошових коштів на наступний період, як це відображено схемою на рис. 10.5, може бути здійснено лише частково, то у дійсності управління грошовими

потоками підприємства потребує значної сукупності різноманітних методів, технологічних прийомів, що базуються на певних принципах і організаційних засадах.

Велика різноманітність застосовуваних прийомів управління грошовими потоками пояснюється значною різноманітністю умов, в яких вони функціонують відповідно до виду діяльності підприємства, його галузевої приналежності, становища підприємства на ринку, особливостей господарських зв'язків підприємства зі своїми контрагентами. Подолання різноманітності умов і методів управління грошовими потоками потребує вироблення певних принципів та типових напрямків застосування певних комплексів управління грошовими потоками. Так, управління грошовими потоками підприємства базується на певних принципах, основні з яких наведені в табл. 10.1.

Таблиця 10.1

Принципи управління грошовими потоками підприємства

Принцип	Зміст принципу
Достовірність відображення інформації	Відповідність даних фінансової звітності реальному руху грошових коштів
Комплексність управління	Врахування грошових потоків від усіх видів діяльності
Своєчасність, оперативність	Постійний моніторинг наявності, руху, потреби в грошових коштах
Маневреність	Забезпечення своєчасності розрахунків, скорочення потреби в позикових коштах
Збалансованість	Забезпечення збалансованості грошових потоків підприємства по видах, обсягах, часових інтервалах й інших істотних характеристиках шляхом їх оптимізації
Забезпечення ліквідності	Синхронізація позитивного і негативного грошових потоків в розрізі кожного часового інтервалу періоду
Ефективність	Досягнення вищої прибутковості використання грошових коштів в результаті організаційно-управлінських дій

Для створення умов більш ефективного управління грошовими потоками підприємства застосовують необхідні організаційні заходи, що обмежують масштаби розбіжностей між потребами в оплаті та надходженням грошових коштів. Розглянемо наступні найбільш вживані заходи [4].

1. Формалізація, стандартизація і оптимізація здійснюваних підприємством бізнес-процесів. За цим напрямком намагаються найбільш чітко й прозоро планувати усі фінансові потоки підприємства, що потребує їх попередньої формалізації. Опис бізнес-процесів підприємства виконують у табличному, графічному або електронному вигляді із зазначенням послідовності процесів, дій, об'єктів, строків, відповідальних осіб і результатів кожної конкретної дії.

2. Узгодження системи цілей управління грошовими потоками. За цим напрямком усі аспекти фінансової діяльності підприємства підпорядковують загальній стратегії його розвитку. Стратегічні цілі управління грошовими потоками узгоджуються з корпоративною стратегією підприємства і мають включати: пріоритетні напрямки та сфери діяльності для розподілу відповідних грошових потоків; пріоритетні показники ефективності управління грошовими потоками; допустимий рівень страхових резервів та допустимий рівень ризикованості фінансових операцій.

3. Організаційне забезпечення управління грошовими потоками. За цим напрямком намагаються забезпечити максимально чіткий розподіл відповідальності між усіма ключовими особами, які приймають управлінські рішення щодо управління грошовими потоками підприємства. Таке завдання найбільш ефективно втілюється завдяки створенню фінансової структури підприємства на основі центрів фінансової відповідальності (ЦФВ).

Так, якщо кінцеві рішення щодо здійснення платежів делегуються багатьом фінансовим менеджерам підприємства, то набуває актуальності певний розподіл обов'язків та відповідальності між працівниками фінансового відділу з метою підтвердження важливості і коректності кожного платежу, як і контролю зловживань, у результаті складається організаційна структура системи взаємоконтролю здійснення платежів.

4. Інформаційне забезпечення управління грошовими потоками. За цим напрямком, перш за все, до грошових потоків ставляться такі загальні вимоги, як визначення їх значимості, повноти, точності (достовірності), своєчасності, зрозумілості, релевантності та ефективності. Але на практиці найактуальнішими та найбільш проблематичними питаннями управління грошовими потоками лишаються такі важливі вимоги, як точність та своєчасність. Для цього розробляються методики швидкої альтернативної перевірки точності даних.

5. Інструментальне забезпечення процесу управління грошовими потоками. За цим напрямком виділяють три напрямки інструментального забезпечення процесу управління грошовими потоками підприємства:

- 1) застосування системи бюджетування центрів фінансової відповідальності (ЦФВ);
- 2) розробка та ведення платіжного і податкового календаря;
- 3) застосування інструментів безпосереднього коригування грошових потоків підприємства.

Система **бюджетування** не лише встановлює цільові межі фінансової відповідальності окремих підрозділів підприємства, але й формує загальну структуру грошових потоків за їх видами та джерелами формування й використання. Бюджети окремих ЦФВ консолідуються у загальний бюджет підприємства, на основі чого збалансовуються всі вхідні та вихідні грошові потоки за обсягом для забезпечення цільової платоспроможності підприємства до кінця планового періоду.

Ведення **платіжного і податкового календаря** полягає у встановленні жорстких строків сплати податкових та інших платежів у тісній взаємодії з показниками виконання бюджетів кожного ЦФВ і підприємства в цілому, що являє собою доволі непросту задачу. При цьому кожен ЦФВ повинен мати можливість самостійно розподіляти планові грошові потоки свого підрозділу, а завдання фінансового департаменту полягатимуть у контролі дотримання загального бюджет підприємства та затвердженні можливості здійснення кожного чергового платежу.

На практиці платіжний календар може формуватися у дові-

льній формі (з деталізацією за видами діяльності, розрахунковими рахунками, ЦФВ тощо) з урахуванням цільових управлінських потреб підприємства. Для ефективності користування платіжним календарем потрібно чітко розподілити відповідальність та мотивацію щодо якісного виконання бізнес-процесів. Застосування платіжного календаря забезпечує уникнення тимчасових касових розривів, керованість процесу управління грошовими потоками у часі.

При *коригуванні грошових потоків* підприємства використовують такі економічні інструменти управління, як цінові знижки, надбавки, штрафи, пені, рефінансування дебіторської заборгованості, реструктуризація заборгованості, оцінка можливостей аутсорсингу, фінансових інвестицій, перенесення термінів оплати тощо.

б. Формування резервних джерел мобілізації та напрямків інвестування грошових потоків. За цим напрямком приймаються заходи стосовно ефективного використання вільних коштів, джерелом виникнення яких може бути понаднормовий залишок грошових активів підприємства. Тобто, у якості додаткового засобу забезпечення постійної платоспроможності підприємства використовують будь-які резерви залишку грошових активів підприємства.

З цією метою на підприємствах формують спеціальні страхові резерви грошових активів. Але на практиці найчастіше середньодобовий оборот грошових коштів зазвичай значно перевищує залишок грошових активів. Виникає ситуація, за якої збій співвідношення вхідного і вихідного грошових потоків (через затримку прогнозованого вхідного чи необхідність понадпланового грошового потоку) може обумовити серйозні оперативні касові розриви. Для цього деякі підприємства формують резерви вхідних грошових потоків та розробляють напрямки інвестування надлишкових грошових потоків.

У якості резервів вхідних грошових потоків використовують певні банківські інструменти (овердрафт та інші форми короткострокових запозичень), фінансову допомогу пов'язаних з підприємством певними економічними відносинами юридичних та фізи-

чних осіб, інші інструменти залучення грошових потоків.

Для ефективного використання надлишкових грошових потоків підприємства повинні постійно розроблятися напрямки перспективного реального та фінансового інвестування для досягнення стратегічних цілей (розвитку окремих сфер та напрямків діяльності) та виконання поточних і оперативних завдань (ефективне використання тимчасово вільних коштів зі збереженням достатньої платоспроможності підприємства тощо).

7. Цільова організація грошових потоків. За цим напрямком використовуються наявні резерви грошових коштів у трьох сферах діяльності підприємства: операційній, фінансовій і інвестиційній шляхом вироблення цільових напрямків організації грошових потоків за цими видами економічної діяльності, як це відображено схемою на рис. 10.6 [4].

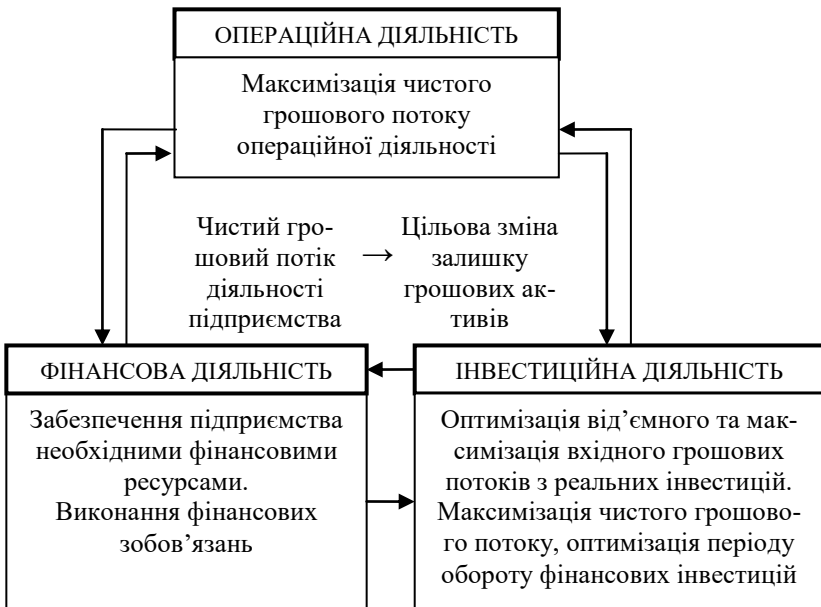


Рис. 10.6. Цільові напрямки організації грошових потоків за видами діяльності підприємства

Цільова організація цілісної фінансової системи підприємства, в якій функціонують грошові потоки, найчастіше здійснюється за такими чотирма основними напрямками:

забезпечення ефективності грошових потоків за видами економічної діяльності;

збалансування грошових потоків за обсягом;

досягнення певного чистого грошового потоку підприємства;

синхронізація грошових потоків у часі.

У фінансовому управлінні використовуються такі широко відомі напрямки оптимізації грошових потоків, як збалансування грошових потоків за обсягом та їх синхронізація у часі. Під **синхронізацією грошових потоків у часі** розуміється забезпечення постійної платоспроможності протягом певного періоду, а під **збалансуванням** – забезпечення рівності суми залишку на початку періоду та вхідного грошового потоку – з одного боку, і суми вихідного грошового потоку та залишку грошових активів у кінці періоду – з іншого.

Синхронізація грошових потоків у часі, в свою чергу, повинна забезпечити розподіл попередньо збалансованих грошових потоків таким чином, щоб забезпечувалася постійна платоспроможність і генерувався цільовий залишок грошових активів до кінця планового періоду.

8. Контроль виконання управлінських рішень і досягнення стратегічних цілей. Організація контролю – одна з найважливіших ланок забезпечення виконання поставлених завдань і своєчасного прийняття коригувальних рішень при відхиленні показників від планових. Для цього потрібно:

1) на основі фінансової структури підприємства визначити осіб для кожного з центрів фінансової відповідальності (ЦФВ), які б відповідали за виконання планових показників стану грошових потоків підприємства;

2) відібрати ключові показники-індикатори, які найточніше характеризують стан управління грошовими потоками;

3) визначити допустимі межі коливання значень показників – індикаторів стану грошових потоків;

4) призначити відповідальних осіб, що здійснюватимуть безпосередні розрахунки і безпосередній контроль значень показників стану грошових потоків;

5) визначити періодичність контролю для кожного показника управління грошовими потоками;

6) розробити систему прийняття управлінських рішень (реагування) залежно від рівня змін індикаторів стану грошових потоків підприємства;

7) визначити штрафні санкції за відхилення показників-індикаторів стану грошових потоків від планових або, навпаки, преміювання відповідальних осіб у разі їх досягнення.

Отже, грошові потоки є результатом сформованих економічних відносин підприємства. Їх обсяги і структура є наслідком управління грошовими потоками, ефективність якого значно підвищується при запровадженні бюджетування, контролінгу і ефективного фінансового менеджменту в межах єдиної системи економічного управління підприємством.

Терміни й поняття

Грошовий потік – сукупність подій з надходження і виплати грошових коштів на розрахункових рахунках підприємства.

Вхідний грошовий потік – сукупність грошових надходжень, **вихідний потік** – сукупність виплат з рахунків підприємства.

Управління грошовими потоками – цілеспрямований вплив на процеси акумуляції грошових коштів, їх витрачання та перерозподіл з метою збалансування фінансово-господарської діяльності підприємства.

Безперервне грошове забезпечення – основна мета управління грошовими потоками підприємства.

Суб'єкт здійснення виплат – будь-який підрозділ або посадова особа на підприємстві, що мають право створювати платіжні доручення згідно зі своїми повноваженнями та планами виконання бюджетів.

Грошовий потік з операційної діяльності формується надходженнями і виплатами грошових коштів, які пов'язані виключно зі

здійсненням підприємством своєї операційної діяльності згідно зі своїм статутом і укладеними договорами та контрактам.

Грошовий потік з фінансової діяльності формується надходженнями і виплатами грошових коштів, пов'язаних із залученням та обслуговуванням додаткового акціонерного або пайового капіталу, довгострокових і короткострокових кредитів і позик, сплатою в грошовій формі дивідендів і відсотків по вкладах власників і деяких інших операцій зовнішнього фінансування господарської діяльності підприємства.

Грошовий потік з інвестиційної діяльності формується платежами і надходженнями грошових коштів, що пов'язано зі здійсненням фінансового інвестування, продажем вибулих основних засобів і нематеріальних активів, ротацією довгострокових фінансових інструментів інвестиційного портфеля й іншими аналогічними грошовими розрахунками, що обслуговують інвестиційну діяльність підприємства.

Етюра змінюваності грошового потоку – графічне відображення змінюваності грошового залишку на рахунках підприємства в залежності від характеру взаємодії вхідного та вихідного грошових потоків.

Збалансованість грошового потоку – забезпечення рівності суми залишку грошових коштів на початок і кінець певного періоду.

Синхронізація грошових потоків у часі – забезпечення рівності вхідного і вихідного потоків протягом кожного періоду часу невеликої тривалості, як гарантія забезпечення постійної платоспроможності підприємства.

Платіжний і податковий календар – система жорстких строків сплати податкових та інших платежів у тісній взаємодії з показниками виконання бюджетів кожного ЦФВ і підприємства в цілому.

Цільова організація грошових потоків – управління грошовими потоками, що виникають в операційній, фінансовій та інвестиційній сфері, за загальними цільовими установками.

Питання й завдання для самоперевірки знань

1. З якою асоціацією пов'язаний термін «потік» стосовно надходжень і сплати грошових коштів підприємством?
2. Які основні три сфери діяльності підприємств найбільш причетні до

його грошових потоків?

3. Які властивості грошових потоків підприємства Ви вважаєте найголовнішими?

4. Які характеристики грошового забезпечують наявність позитивного залишку коштів на рахунках підприємства?

5. Які риси грошового потоку створюють нестачу коштів для здійснення необхідних виплат?

6. У якому випадку можна вважати, що наявність коштів на рахунках підприємства означає його платоспроможність?

7. За рахунок чого підприємство продовжує свою діяльність і здійснює необхідні виплати при від'ємному грошовому потоці?

8. Назвіть деякі способи отримання необхідної для здійснення господарської діяльності сировини при відсутності коштів на рахунках підприємства.

9. Назвіть деякі способи сприяння посиленню вхідного грошового потоку підприємства?

10. Який критерій може бути застосований при вирішенні задачі оптимізації грошових потоків підприємства?

Перелік джерел до теми 10

1. Фінансовий менеджмент : [підручник] / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін. — К. : КНЕУ, 2005. — 537 с.

2. Циган Р. М. Аналітичні індикатори управління грошовими потоками підприємства: тактичний рівень / Р. М. Циган // БізнесІнформ. — 2014. — № 8. — С. 282-286.

3. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : Учебный курс / И. А. Бланк ; 2-е изд., перераб. и доп. — К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. — 656 с.

4. Андрієць В. Підвищення ефективності управління грошовими потоками підприємства / В. Андрієць // Справочник економіста. — 2012. — № 11.

Додаткова література

Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. — 2-е вид., пероб і доп. — К. : Знання, 2005. — 485 с.

Гетьман О.О. Економічна діагностика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О. О. Гетьман, В. М., Шаповал В.М. . — К.: Центр навчальної літератури, 2007. — 307 с.

Загорна Т. О. Економічна діагностика: навчальний посібник / Т. О. Загорна. — К.: ЦУЛ, 2007. — 400 с.

Тема 11. УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

11.1. Поняття оборотного капіталу та управління ним

Під «*оборотним капіталом*» зазвичай розуміють загальну суму капіталу, авансованого в усі види оборотних активів підприємства (тобто, сума оборотного капіталу підприємства дорівнює сумі його оборотних активів). Існує також думка, що *оборотний капітал* характеризує суму оборотних активів (оборотних коштів) підприємства, зменшену на суму його фінансових зобов'язань у формі сукупної кредиторської заборгованості (оскільки частина оборотних активів, сформованих за рахунок кредиторської заборгованості, зменшує потребу в оборотному капіталі підприємства) [1].

Найбільш уживаним є таке ствердження: *оборотний капітал* – це вартість, авансована в оборотні активи, яка бере участь в процесі виробництва і реалізації продукції, повністю споживається впродовж одного виробничо-комерційного циклу й забезпечує безперебійну операційну діяльність підприємства.

Матеріально-речовинною формою оборотного капіталу виступають оборотні активи. Відтак, *мета управління оборотним капіталом* зводиться до того, щоб сума оборотного капіталу була найменшою при задоволенні потреб підприємства у здійсненні своєї господарської діяльності.

У більшості сучасних розробок у сфері фінансового менеджменту підприємства управління оборотним капіталом трактується як управління його структурними елементами. Послідовність управління оборотним капіталом в традиціях системного підходу схематично представлена на рис. 11.1.

У верхній частині рис. 11.1 показаний взаємозв'язок між видами оборотних активів як між окремими фазами (або стадіями), в яких перебуває оборотний капітал підприємства.



Рис. 11.1. Етапи прийняття рішень з управління оборотним капіталом підприємства

Традиційними є схеми, на яких зображені операції, позначені на рисунку цифрами 1, 2, 3, 4. Ці операції здійснюються підприємством в рамках виробничого циклу. Операція 1 відображає авансування грошових коштів підприємства у виробничі запаси і то-

вари, операція 2 – реалізацію продукції з відстрочкою платежу, операція 3 – інкасацію дебіторської заборгованості, одержання виручки від реалізації продукції. Операція 4 відображає реалізацію продукції підприємства не в кредит, а з негайною оплатою поставки.

Однак в практиці фінансово-господарської діяльності підприємств можливі ще декілька операцій, в результаті яких оборотний капітал переходить з однієї форми в іншу, і які необхідно брати до уваги при розробці політики управління оборотним капіталом підприємства. Саме до числа таких належать операції 5 і 6. Суть трансакції 5 полягає, фактично, у бартері. Обміну підлягають товарно-матеріальні цінності з одного боку і заборгованість з іншого, тобто погашення заборгованості дебітором здійснюється не грошовими коштами, а матеріальними цінностями, які згоден одержати кредитор в рахунок погашення боргу. Операція 6 представляє собою *факторингову угоду, тобто набуття даним підприємством права стягнути заборгованість з іншої особи*. Останні дві операції не належать до руху оборотного капіталу в рамках власно виробничого циклу підприємства, однак призводять до зміни стадії, на якій перебуває оборотний капітал.

У нижній частині рисунку 11.1 наведені основні етапи прийняття управлінських рішень щодо управління оборотним капіталом підприємства. На **першому етапі** здійснюється аналіз оборотного капіталу за допомогою абсолютних і відносних показників. Зокрема, дослідженню підлягають структура і динаміка оборотних активів (як матеріальної форми оборотного капіталу), вивчаються показники оборотності і рентабельності оборотного капіталу і його окремих елементів. Необхідно також провести аналіз достатності оборотного капіталу, причому особливу увагу доцільно приділити встановленню фактів надлишку або дефіциту оборотного капіталу, причин і фінансово-економічних наслідків їх виникнення. Мають бути також проаналізовані джерела формування оборотного капіталу, в тому числі їх склад, структура, вартість залучення ресурсів з кожного джерела й ін. Результатом цього етапу є висновок про ефективність використання коштів, авансованих в оборотний капітал, в попередньому періоді і вияв-

ляється взаємний вплив його основних елементів.

На **другому етапі** відповідно до фінансової стратегії і загального фінансового плану діяльності підприємства, даних про планові обсяги виробництва окремих видів продукції підприємства й іншої внутрішньої і зовнішньої інформації здійснюється планування необхідного обсягу оборотного капіталу в майбутньому (плановому) періоді. Однак плануванню підлягають лише обсяги нормованих оборотних активів. Це обумовлене тим, що:

по-перше, планувати можна лише величину матеріально-речовинних форм оборотного капіталу;

по-друге, за визначенням, саме розміри нормованих оборотних коштів підприємство здатне з достатнім ступенем точності запланувати на майбутній період.

На **третьому етапі** визначається оптимальний розмір оборотних коштів і відбувається оптимізація структури активів, в яких перебуває оборотний капітал підприємства. Визначення оптимального обсягу і структури оборотних активів здійснюється на основі величини оборотного капіталу, необхідної для безперебійного функціонування підприємства з урахуванням цільового співвідношення постійної і змінної частин оборотних коштів і забезпечення необхідного рівня ліквідності оборотних активів підприємства.

На **четвертому етапі** здійснюється пошук джерел фінансування оборотних активів та оптимізація їх структури. Залучення ресурсів для формування оборотних коштів має здійснюватися з урахуванням забезпечення найкращого співвідношення між джерелами фінансування з позиції підтримки раціонального співвідношення між власним і позиковим капіталом, а також необхідної величини власних оборотних коштів (як різниці між оборотними активами і поточними зобов'язаннями).

На **п'ятому етапі** здійснюється забезпечення ефективного використання оборотного капіталу. Для цього розробляється комплекс заходів щодо прискорення його оборотності, підвищення рентабельності, забезпечення мінімізації ризику втрат оборотних активів, забезпечення платоспроможності, ліквідності і фінансової стійкості підприємства в цілому.

Враховуючи, що оборотний капітал представляє собою найбільш мобільну частину коштів підприємства, для забезпечення ефективного контролю за реалізацією прийнятих управлінських рішень на всіх етапах управління ним доцільно впровадити у господарську практику систему контролінгу. Контролінг як комплексна система «управління за відхиленнями» дає змогу практично в режимі реального часу виявляти відхилення фактичних результатів від передбачених і реалізовувати оперативні заходи щодо їх усунення. Таким чином, по завершенні розробки політики управління оборотним капіталом підприємства здійснюється побудова системи контролінгу оборотного капіталу в рамках загальної системи контролінгу на підприємстві. Впровадження системи контролінгу оборотного капіталу дає змогу своєчасно усувати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на оборотні активи підприємства і джерела їх фінансування, що підвищує якість управління оборотним капіталом.

11.2. Управління фінансуванням оборотних коштів підприємства

Управління фінансуванням оборотних активів полягає в оптимізації складу фінансових джерел їх формування з позицій забезпечення ефективного використання капіталу і достатньої фінансової стійкості і платоспроможності підприємства [2].

Управління фінансуванням оборотних активів передбачає здійснення наступних основних чотирьох етапів.

1. Диференціація складу оборотних активів з позиції особливостей їх фінансування. Відповідно до цих особливостей виділяють дві основні групи оборотних активів:

а) *постійну* потребу в оборотних активах, що є незмінною частиною їх розміру (на практиці вона розглядається як мінімальна сума оборотних активів в даному періоді);

б) *змінну або сезонну* потребу в оборотних активах. У складі цієї змінної потреби виділяють максимальну і середню потребу, як це демонструє схема на рис. 11.2.

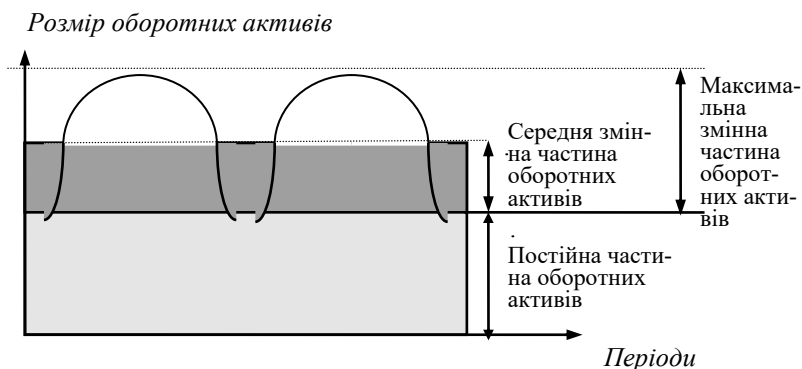


Рис. 11.2. Структура оборотних активів підприємства з позиції особливостей їх фінансування

2. Формування принципів фінансування окремих груп оборотних активів. Застосовують три принципові підходи до фінансування оборотних активів, які продемонструємо схемами.

Схемою на рис. 11.3 представлено *консервативний підхід* до фінансування оборотних активів. Він передбачає, що за рахунок власного і довгострокового позикового капіталу повинна фінансуватися постійна і середня змінна частина оборотних активів, тоді як за рахунок короткострокового позикового капіталу – різниця між максимальною і середньою змінною частиною оборотних активів.

Схемою на рис. 11.4 представлено *помірний підхід* до фінансування оборотних активів, який передбачає, що вся постійна частина оборотних активів фінансується за рахунок власного і довгострокового позикового капіталу, а вся змінна їх частина – за рахунок короткострокового позикового капіталу;

Схемою на рис. 11.5 представлено *агресивний підхід* до фінансування оборотних активів, який передбачає, що за рахунок власного і довгострокового позикового капіталу фінансується тільки половина постійної частини оборотних активів, друга ж її половина, а також уся змінна частина оборотних активів фінансуються за рахунок короткострокового позикового капіталу.

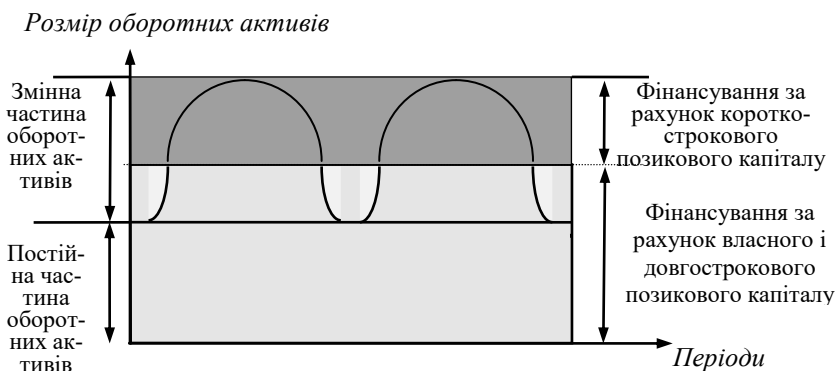


Рис. 11.3. Модель консервативного підходу до фінансування оборотних активів підприємства

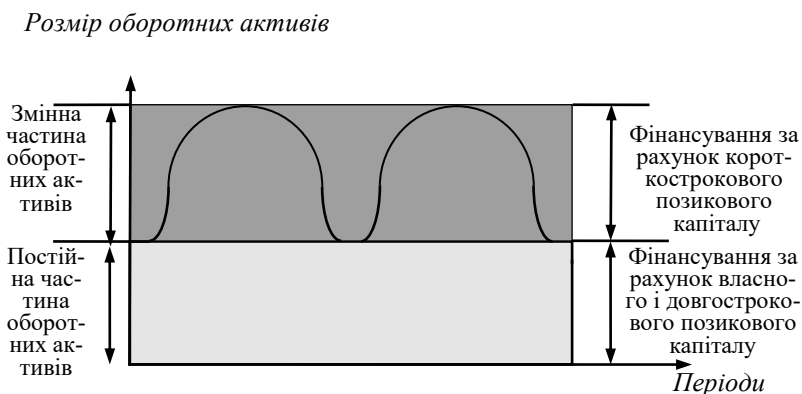


Рис. 11.4. Модель помірнього підходу до фінансування оборотних активів підприємства

Розмір оборотних активів

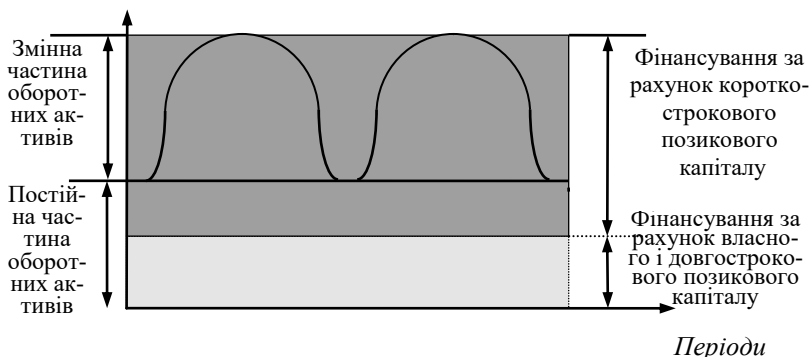


Рис. 11.5. Модель агресивного підходу до фінансування оборотних активів підприємства

Розглянуті три принципові підходи формують три різні форми співвідношення між рівнем ефективності використання капіталу і рівнем ризику фінансової стійкості і платоспроможності. Перехід від консервативної до помірної та навіть агресивної моделі фінансування оборотних активів якби перекладає тягар фінансування на партнерів підприємства: постачальників сировини, оптових покупці продукції тощо. Залежно від свого відношення до фінансового ризику керівництво підприємством обирає один з розглянутих варіантів фінансування оборотних активів. Очевидно, що такий вибір має підприємство, що має відповідні важливі позиції на ринку збуту своєї продукції

3. Визначення джерел фінансування окремих груп оборотних активів. При визначенні джерел фінансування оборотних активів на основі сформованих принципів виділяють наступні групи цих джерел:

- а) власний капітал;
- б) довгостроковий позиковий капітал;

в) короткостроковий позиковий капітал (за вирахуванням поточної кредиторської заборгованості);

г) поточна кредиторська заборгованість.

У розрізі цих джерел, виходячи із загального розміру і груп оборотних активів, а також з урахуванням обраної моделі фінансування оборотних активів, що розглянуто у п. 3, визначаються джерела і необхідний розмір фінансових коштів.

4. Розробка балансу фінансування оборотних активів. На цьому етапі ув'язуються загальні потреби в оборотних активах з планованим обсягом фінансових коштів, авансованих для їх формування.

Якщо таким балансом передбачається приріст оборотних активів у порівнянні з попереднім періодом, то це означає необхідність визначення обсягу та джерел додаткового інвестування до цих активів підприємства.

Терміни й поняття

Оборотний капітал – це вартість, авансована в оборотні активи, яка бере участь в процесі виробництва і реалізації продукції, повністю споживається впродовж одного виробничо-комерційного циклу й забезпечує безперебійну операційну діяльність підприємства.

Оборотні активи – матеріально-речовинна форма оборотного капіталу.

Управління оборотним капіталом – сукупність рішень стосовно визначення структури і обсягів оборотного капіталу та вибору джерел його фінансування.

Мета управління оборотним капіталом зводиться до того, щоб його обсяг був найменшим за умов задоволення потреб підприємства у здійсненні своєї господарської діяльності.

Модель фінансування оборотних активів – підхід до вибору джерел фінансування оборотних активів.

Джерела фінансування оборотних активів підприємства – власний капітал, довгостроковий позиковий капітал, короткостроковий позиковий капітал (за вирахуванням поточної кредиторської заборгованості), поточна кредиторська заборгованість.

Баланс фінансування оборотних активів – підтримка відповідності загальних потреб в оборотних активах підприємства з планованим обсягом фінансових коштів, авансованих для їх формування.

Питання й завдання для самоперевірки знань

1. У виді яких речовинно-грошових формах існує оборотний капітал?
2. Охарактеризуйте основні етапи управління оборотним капіталом підприємства?
3. До чого, на Ваш погляд, має прагнути підприємство: до збільшення, або зменшення величини потрібних оборотних активів?
4. Чим обумовлене підрозділ суми потрібних оборотних активів на постійну і змінну частини?
5. Яка з моделей фінансування оборотних активів: консервативна, помірна або агресивна є найбільш ризикованою і чому?
6. У чому полягає завдання з балансування фінансування оборотних активів підприємства?
7. На цьому етапі ув'язуються загальні потреби в оборотних активах з планованим обсягом фінансових коштів, авансованих для їх формування.
8. Яким чином підприємство може впливати на обсяг потреб в оборотних активах, авансованих у речовинні форми?

Перелік джерел до теми 11

1. Бланк И. А. Управление использованием капитала / И. А. Бланк. — К.: Ника-Центр, Эльга, 2002. — 528 с.
2. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : Учебный курс / И. А. Бланк. — 2-е изд., перераб. и доп. — К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. — 656 с.

Тема 12. УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОРТФЕЛЕМ ПІДПРИЄМСТВА

12.1. Інвестиційний портфель підприємства: сутність та принципи управління

Жодне підприємство в умовах сучасного суспільства і ринку, що постійно розвиваються, не може уникнути необхідності оновлювати власні виробничі фонди, запроваджувати нові технології, покращувати якість і освоювати нові види продукції, застосовувати новітні інформаційні технології. Вирішення цих завдань складає суть *інвестиційної діяльності* підприємства, наукові основи якої доволі ретельно викладені у багатьох працях, наприклад [1; 2; 3]. У здійсненні інвестиційної діяльності приймає участь майже все його керівництво, технічні, управлінські та виробничі підрозділи, весь колектив. Очевидно, що здійснення інвестиційної діяльності підприємства потребує певних фінансових ресурсів, джерелом яких може бути як прибуток і амортизаційні накопичення в процесі операційної діяльності підприємства, так і різного роду зовнішні залучення коштів від власників, акціонерів підприємства, сторонніх інвесторів тощо. Але питання виділення та ефективного використання коштів для інвестиційного розвитку підприємства є одним з об'єктів фінансового менеджменту в системі економічного управління підприємством (ЕУП), а саме – *управління інвестиційним портфелем підприємства*.

Інвестиційним портфелем підприємства називають сформовану відповідно до певних цілей інвестора сукупність об'єктів інвестування, яка розглядається як цілісний об'єкт управління. Проблематика даного блоку управління визначається величезним протиріччям між безмежною потребою технічного та організаційного розвитку підприємства, з одного боку, і суворого обмеженістю фінансових ресурсів, з іншого.

Основне завдання портфельного інвестування полягає у створенні таких умов, які б забезпечили даному інвестиційному портфелю такий рівень ефективності використання фінансових

ресурсів, якій не міг бути досягнутий при розміщенні коштів в окремо взяті об'єкти. В процесі формування інвестиційного портфелю шляхом комбінування інвестиційних активів досягається нова інвестиційна якість а саме забезпечується потрібний рівень доходу від запровадження певних інвестиційних проектів при заданому рівні ризику успішності їх здійснення.

Очевидно, що підбір певних інвестиційних проектів здійснюється на основі комплексної техніко-організаційної і соціально-економічної їх ефективності, актуальності для розвитку підприємства в конкретних умовах і саме в даний період часу.

Але поза цим вибором формування інвестиційного портфелю підприємства повинно здійснюватися з урахування наступних **фінансових критеріїв**:

- певного рівня доходності;
- приросту капіталу;
- мінімізації інвестиційних ризиків;
- ліквідності інвестованих коштів на прийнятному для інвестора рівні.

Враховуючи наявність значної кількості і альтернативності інвестиційних цілей, є очевидним неможливість їх одночасного запровадження. Тому підприємство, як інвестор, має встановити пріоритет певної мети при формуванні свого портфеля.

У сучасних економічних умовах переважна більшість українських підприємств віддає перевагу формуванню **портфелю реальних інвестиційних проектів**, який формується інвесторами, що здійснюють виробничу діяльність, і включає об'єкти реального інвестування всіх видів. Реальні інвестиційні проекти спрямовані на розвиток підприємства, створення додаткових робочих місць, формування високого іміджу і певну державну підтримку інвестиційної діяльності. В той же час, порівняно з іншими видами інвестиційних портфелів, портфель реальних інвестиційних проектів є більш капіталомістким, більш ризикованим у зв'язку зі значною тривалістю реалізації, а також найбільш складним і трудомістким в управлінні. Це визначає високий рівень вимог до його формування, необхідність ретельного відбору кожного включеного в нього інвестиційного проекту.

Формування інвестиційного портфелю підприємства базується на таких основних принципах.

1. Принцип забезпечення реалізації інвестиційної стратегії, що визначає відповідність цілей формування інвестиційного портфелю цілям інвестиційної стратегії підприємства, спадкоємність планування і реалізації інвестиційної діяльності підприємства на середньострокову і довгострокову перспективу.

2. Принцип забезпечення відповідності портфелю інвестиційним ресурсам, що означає ув'язування загального обсягу і структури витрат, необхідних для реалізації відібраних інвестиційних проектів, з обсягом і структурою джерел фінансування інвестиційної діяльності, наявних у розпорядженні підприємства.

3. Принцип співвідношення доходності і ризику, що забезпечується шляхом диверсифікації інвестиційного портфелю для недопущення фінансових втрат і збитків внаслідок недооцінки можливих ризиків інвестиційної діяльності.

4. Принцип співвідношення доходності і ліквідності, який означає, що запровадження інвестиційного портфелю не повинно ставити під сумнів фінансову стійкість і платоспроможність підприємства.

5. Принцип забезпечення керованості інвестиційним портфелем, яким передбачено враховувати обмеженість можливостей реалізації інвестиційних проектів, які включаються у портфель, рамками кадрового потенціалу підприємства, наявності всіх умов здійснення інвестиційних проектів тощо.

Відповідно до системи пріоритетних цілей і передбаченого обсягу інвестиційних ресурсів **процес формування портфелю реальних інвестиційних проектів проходить п'ять етапів:**

1. Пошук варіантів реальних інвестиційних проектів для можливої їх реалізації, який підприємство проводить незалежно від наявності вільних інвестиційних ресурсів, стану інвестиційного ринку й інших факторів. Кількість залучених до опрацювання інвестиційних проектів завжди має значно перевищувати їх кількість, передбачену до реалізації. Чим активніше організований пошук варіантів реальних інвестиційних проектів, тим більше шансів має підприємство для формування ефективного портфелю.

2. Розгляд і оцінка бізнес-планів окремих інвестиційних проектів, який має на меті підготувати необхідну інформаційну базу для ретельної експертизи ефективності проектів.

3. Первинний відбір інвестиційних проектів для більш поглибленого подальшого їх аналізу, що здійснюється за певною системою показників, яка може включати в себе:

- відповідність інвестиційного проекту стратегії діяльності й іміджу підприємства;
- відповідність інвестиційного проекту напрямам галузевої і регіональної диверсифікації майбутньої інвестиційної діяльності;
- ступінь розробленості інвестиційного проекту і його забезпеченості основними факторами виробництва;
- необхідний обсяг інвестицій і період їх здійснення до початку експлуатації проекту;
- проєктований період окупності інвестицій або інший показник оцінки ефективності інвестицій;
- рівень інвестиційного ринку;
- передбачувані джерела фінансування.

За результатами оцінки інвестиційних проектів у розрізі окремих показників відібрані в процесі попередньої оцінки інвестиційні проекти підлягають подальшій поглибленій експертизі.

4. Експертиза відібраних інвестиційних проектів за критерієм їх ефективності (доходності), яка відіграє найбільш вагому роль у проведенні подальшого аналізу при формуванні інвестиційного портфелю в цілому.

У процесі експертизи перевіряється реальність приведених в бізнес-плані проекту основних показників, пов'язаних з обсягом інвестиційних ресурсів, прогнозованою сумою грошового потоку на стадії експлуатації (продажу) об'єкта. Узагальнена оцінка інвестиційних проектів за критерієм ефективності здійснюється двома **методами**:

- 1) на основі суми рангової значущості всіх показників, що розглядаються;
- 2) на основі показників ефективності інвестицій, розглянутих в наступному підрозділі.

5. Остаточний відбір інвестиційних проектів у формова-

ний портфель з урахуванням його оптимізації і забезпечення необхідної диверсифікації інвестиційної діяльності відбувається на основі взаємопов'язаного розгляду різних критеріїв. Якщо той чи інший критерій є пріоритетним при формуванні портфелю (висока доходність, безпека тощо), то портфель може бути скоректований шляхом оптимізації проектів за співвідношенням доходності і ліквідності, а також доходності і забезпечення галузевої або регіональної диверсифікації інвестиційної діяльності.

Таким чином, при виборі джерела фінансування інвестиційних проектів необхідно орієнтуватися не лише на його доступність і умови надання, але і вплив його на фінансовий стан підприємства у перспективі.

Наявність власних або залучених джерел інвестування ще не означає достатності фінансових ресурсів для здійснення інвестиційних проектів. Як правило, потреба у фінансових ресурсах завжди перевищує можливий обсяг їх надання. В цих умовах виникає проблема вибору найбільш значущого інвестиційного проекту (проектів) для досягнення найкращого результату.

Заключним етапом формування інвестиційного портфелю підприємства є його оптимізація, з якою пов'язані наступні найбільш типові ситуації.

1. «Просторова» оптимізація, тобто оптимізація в межах одного року. Цій ситуації притаманні наступні риси:

загальна сума фінансових ресурсів на конкретний період (наприклад, на рік) обмежена зверху;

наявність декількох взаємно незалежних інвестиційних проектів із сумарним обсягом потрібних інвестицій, що перевищує наявні у підприємства ресурси;

потрібно скласти інвестиційний портфель, що максимізує сумарний можливий приріст капіталу.

Залежно від того, чи піддаються дробленню проекти, що розглядаються, чи ні, можливі різні способи вирішення цього завдання.

● **Випадок, коли проекти, що розглядаються, піддаються дробленню.** Послідовність дій в цьому випадку така:

для кожного проекту розраховується показник його ефектив-

ності;

далі проекти упорядковуються за убунням вибраного показника;

до інвестиційного портфелю включаються перші проекти, які в повному обсязі можуть бути профінансовані підприємством;

черговий проект береться не в повному обсязі, а лише в тій його частині, в якій він може бути профінансований.

● **Випадок, коли проекти, що розглядаються, не піддаються дробленню.** В цьому випадку оптимальну комбінацію знаходять послідовним переглядом всіх можливих варіантів сполучення проектів і розрахунком сумарного показника ефективності для кожного варіанта сполучення. Комбінація, що максимізує сумарний економічний ефект, вважається оптимальною.

2. Часова оптимізація, що поширюється, наприклад, на два роки. Даній ситуації притаманні наступні риси:

загальна сума фінансових ресурсів, доступних для фінансування в планованому році, обмежена зверху;

є декілька доступних незалежних інвестиційних проектів, які через обмеженість фінансових ресурсів не можуть бути реалізовані в планованому році одночасно, але решта проектів або їх частини можуть бути реалізовані в наступному році, тобто потрібно оптимально розподілити проекти по двох роках.

В основі методики складання оптимального портфелю в даному разі лежить така ідея: по кожному проекту розраховується спеціальний індекс, що характеризує відносну втрату ефективності, якщо проект буде відстрочений до виконання на рік. Проекти з мінімальними значеннями такого індексу можуть бути відкладені на наступний рік.

12.2. Основи оцінки ефективності проектів і інвестиційного портфелю підприємства

Управління інвестиційним портфелем підприємства дещо відрізняється від виконання даної задачі, так би мовити, «чистим» інвестором. З точки зору підприємства перевага має надаватися найнагальнішим інвестиційним проектам, відкладання яких несе

значні погрози підприємству на конкурентному ринку, таким чином фактор економічної ефективності інвестиції отримає другорядне значення. Зовнішнього ж інвестора, який діє з позиції холдингу, цікавлять перш за все проекти у різних підприємства, які дають найбільшу ефективність використання фінансових ресурсів.

Крім того, формування інвестиційного портфелю підприємства потребує вирішення різних завдань, які розрізняються між собою характером співвідношень між проектами у складі інвестиційного портфелю та обмеженнями, що накладаються або на процедуру відбору, або на його результат. Так, можуть виникати наступні ситуації:

1) інвестиційний портфель складається з єдиного проекту. Завдання полягає у тому, щоб оцінити його ефективність і, в разі позитивного результату, відібрати його для реалізації;

2) інвестиційний портфель складається лише з альтернативних проектів, або різних варіантів одного й того ж проекту. Тут виникає завдання порівняльної оцінки ефективності проектів (варіантів) і вибору з них найкращого;

3) інвестиційний портфель складається лише з незалежних проектів, при відсутності будь-яких обмежень щодо їх вибору. Завдання полягає у тому, щоб відібрати з портфелю всі проекти з невід'ємними показниками їх економічної ефективності.

4) інвестиційний портфель складається лише з незалежних проектів, проте є певні обмеження щодо вибору. В такому разі до інвестиційного портфелю включаються лише ті сполучення проектів, що не суперечать наявним обмеженням;

5) в інвестиційному портфелі є взаємозалежні проекти, можливо, і навіть взаємовиключні. Наявність такої взаємозалежності вже сама собою є обмеженням, яке має бути враховане при вирішенні завдання.

В рамках інвестиційного портфелю відіграють суттєву роль відношення між проектами та загальні обмеження на результат відбору. При цьому можуть виникати такі ситуації, наприклад: якщо всі проекти незалежні, то як варіанти розглядаються будь-які сполучення цих проектів; якщо ж всі проекти є альтернатив-

ними, то допустимими будуть лише варіанти, кожний з яких містить лише один проект.

У випадках, коли є незалежні і альтернативні проекти, ситуація ускладнюється. Так, наприклад, якщо розглядаються три проекти А, Б, В, причому проекти Б і В альтернативні, а проект А – не залежить від кожного з них, то допустимими будуть лише чотири варіанти: 1) Б; 2) В; 3) А і Б; 4) А і В. При більшій кількості проектів співвідношення між ними можуть бути ще більш складними, кількість сполучень проектів може зростати, а відповідно, і проблема оцінки економічної ефективності інвестиційного портфелю ускладнюється.

Ще один аспект проблеми вибору пов'язаний з обмеженнями на вибір або на показники інвестиційного портфелю, сформованого в результаті вибору. Можуть мати місце такі обмеження:

за кількістю проектів (наприклад, в портфелі має бути не більше чотирьох проектів);

за графіком реалізації (наприклад, всі проекти портфелю мають починатися у різні роки);

щодо диверсифікації підприємства (наприклад, в портфелі мають бути проекти, що належать не менше ніж до трьох різних секторів економіки);

за результатами портфелю (наприклад, на третьому році реалізації прибуток за портфелем має бути не менше певної величини);

за показниками ефективності портфелю (наприклад, термін окупності капіталовкладень за портфелем має бути не більше 5 років);

за наявними фінансовими ресурсами (наприклад, інвестиції за портфелем у першому році мають бути не більше 300 тис. грн., у другому – не більше 500 тис. грн.).

Подібні обмеження можуть бути обумовлені різними причинами. Важливо, що будь-яке сполучення проектів, яке не задовольняє введеним обмеженням, не може розглядатися як допустиме і не може бути рекомендоване до реалізації. Таким чином, портфель (варіант портфелю) називається допустимим, якщо при реалізації всіх включених в нього проектів (у встановлені строки)

додержуються всіх наявних обмежень.

Але основним питанням складання інвестиційного портфелю підприємства є підбор економічно ефективних інвестиційних проектів. Основні методичні підходи до визначення економічної ефективності будь-якого інвестиційного проекту наступні.

1. Критерієм ефективності інвестиційного проекту, запровадження якого призводить до різної направленості змін різних економічних показників, або вимагає капітальних витрат, є показник *економічного ефекту* E , який у загальному вигляді обчислюється за формулою:

$$E = P - B > 0, \quad (12.1)$$

де P – вартісна оцінка результатів, одержуваних від імплементації інвестиційного проекту;

B – вартісна оцінка витрат на здійснення проекту, включаючи залучені інвестиції.

2. Вартісна оцінка результатів у наведеній формулі (12.1) може включати різну кількість елементів, які виражають, в остаточному підсумку, приріст доходів, прибутки або економію окремих видів видатків:

$$P = \sum_i D_i + \sum_j \Pi_j + \sum_{\kappa} e_{\kappa}, \quad (12.2)$$

де $\sum_i D_i$ – сума елементів, які відображають приріст доходів;

$\sum_j \Pi_j$ – сума елементів, які відображають приріст прибут-

ку;

$\sum_{\kappa} e_{\kappa}$ – сума елементів економії за різними статтями видатків.

3. Розраховуються результати, орієнтовані на суб'єкт їх присвоєння, у якості якого може виступити: підприємство в цілому, його підрозділ, трудовий колектив, власник чи акціонер, зовнішній інвестор. Щоб уникнути неоднозначності одержуваної оцінки для різних груп інтересів повинні бути виключені конфлікти цілей згаданих суб'єктів.

Так, стосовно підприємства до приросту доходів може бути включено збільшення обсягів продажів, тоді як для трудового колективу приріст доходів може відображати збільшення суми оплати праці й одержання інших особистих доходів. Приріст прибутку, як результат, має різне значення для трудового колективу й власника. З іншого боку, економія на заробітній платі працівників (за рахунок зниження рівня середньої оплати) не може розглядатися як результат для трудового колективу, хоча є прямим результатом для власника. Аналогічно, не може розглядатися як результат економія на статтях видатків, яка призводить до погіршення умов праці чи соціальних факторів. При необхідності, вартісна оцінка результатів, а значить і економічного ефекту в цілому, може проводитися роздільно для кожного суб'єкта присвоєння результатів.

При формулюванні елементів економії під останніми розуміється економія не тільки на різних статтях витрат, але й економія на видатках із прибутку, а також економія потрібних капітальних вкладень, оборотних коштів, інвестицій, запозичених коштів, а також транзакційних витрат, які прямо не відбиваються системою обліку підприємства.

До економічної оцінки результатів від здійснення інвестиційного проекту слід відносити також зменшення збитків, втрат від упущеної вигоди тощо.

4. Вартісна оцінка витрат, пов'язаних із здійсненням інвестиційного проекту, може також включати різні елементи додаткових поточних витрат або капітальних вкладень:

$$B = \sum_i C_i + \sum_j K_j, \quad (12.3)$$

де $\sum_i C_i$ – сума поточних витрат і-го виду;

$\sum_j K_j$ – сума капітальних витрат j-го виду.

Елементи витрат, які включаються до формули (12.3), повинні кореспондуватися з результатами, представленими в складі формули (12.2). Наприклад, якщо до формули (12.2) включаються

результати у вигляді приросту доходів, то відповідно формулою (12.3) необхідно відобразити приріст витрат, які спричинено даним приростом доходів. Якщо ж у формулі (23.2) враховується приріст прибутку, то у формулі (11.3) у такому випадку відображаються тільки додаткові витрати, необхідні для одержання даного приросту прибутку, але не вся сума необхідних витрат.

5. Результат імплементації інвестиційного проекту може бути одноразовим (наприклад, від здійснення конкретної операції) або багаторазовим. У першому випадку визначається одноразовий економічний ефект, а в другому – економічний ефект за розрахунковий період. За розрахунковий період приймається один календарний рік або кілька років. Відповідно визначається річний або сумарний економічний ефект.

Річний економічний ефект визначається у випадках, коли:
позитивний результат отриманий протягом року;

результат досягається протягом декількох років, але вартісна оцінка результатів за період в один рік перекриває витрати на здійснення організаційного рішення (або коли останні взагалі не потрібні).

Сумарний економічний ефект розраховується у всіх випадках, коли результат від імплементації інвестиційного проекту тривалий (більше року), а витрати на здійснення проекту настільки великі, що для їх компенсації потрібна вартісна оцінка результатів за кілька років.

У даному разі необхідно витрати та отримані результати в різні моменти певного періоду часу привести до їх вартості на сьогоднішній день, а відповідно вихідна формула (12.2) розрахунку ефекту від реалізації інвестиційного проекту набуває вигляду **чистого дисконтованого доходу NPV** (Net Present Value), який відображає суму поточних ефектів за розрахунковий період T, приведену до початкового моменту планування за рахунок введення норми дисконту:

$$NPV = \sum (Hi - Bi) / (1 + r)^i, \quad (12.4)$$

де Hi – надходження грошових коштів по інтервалах періоду розрахунків ($i = 1, \dots, T$);

B_i – відтік грошових коштів по інтервалах періоду розрахунків ($i = 1, \dots, T$);

r – прийнята норма дисконту.

Звичайно, крім NPV , необхідно оцінювати й інші показники ефективності інвестиційного проекту і портфелю в цілому. Адже показник NPV відображає абсолютний ефект інвестиційного проекту і не може свідчити про те, на скільки ефективне застосування інвестиційних коштів.

Таким необхідним показником є *індекс прибутковості* (PI), який відображає відношення сумарного отриманого чистого грошового потоку за певний період з урахуванням ставки дисконтування, до суми інвестицій і який розраховується за формулою:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^T \frac{NPV_i}{(1+r)^i}}{Inv}, \quad (12.5)$$

де NPV_i – чистий грошовий потік для i -го періоду;

Inv – початкові інвестиції;

r – прийнята ставка дисконтування (вартість залучення інвестицій на певний період, зазвичай – рік).

При значеннях $PI > 1$ дане вкладення капіталу вважається ефективним.

У якості іншого відносного показника, що характеризує ефективність інвестицій, використовують так звану *внутрішню норму доходності* – IRR (internal rate of return). Внутрішня норма доходності визначає ту необхідну норму прибутку, або ставку дисконтування (r), при якій можна інвестувати капітал без жодних втрат для інвестора, а чистий теперішній доход NPV при цьому дорівнює нулю, тобто:

$$IRR = r, \text{ при якому } NPV = f(r) = 0. \quad (12.6)$$

Також при оцінюванні ефективності кожного інвестиційного проекту має значення показник строку їх окупності («повернення») суми вкладеного капіталу $T_{ок}$. Очевидно, він дорівнює тривалості періоду протягом якого визначається внутрішня норма

дохідності, тобто, ще до впровадження проекту встановлюється інвестором.

Таким чином, жоден з показників ефективності інвестиційного проекту не є самодостатнім, що потребує використання як декількох показників стосовно кожного інвестиційного проекту, так і стосовно інвестиційного портфелю в цілому.

Для того щоб не виникало ані методичних, ані кількісних розбіжностей в оцінках ефективності окремого проекту і портфелю, утвореного декількома проектами, на цьому етапі використовують **принцип єдності (цілісності) портфелю**: після того як портфель (варіант портфелю) сформований, він розглядається як єдине ціле, як один «великий» інвестиційний проект. Оцінка ефективності портфелю проводиться на основі тих самих методичних принципів і правил, що і оцінка ефективності проектів.

В окремому випадку, коли інвестиційний портфель складається з багатьох (альтернативних) варіантів одного і того ж самого проекту, що розрізняються будь-якими технічними або фінансовими параметрами, виникає завдання оптимізації параметрів проекту. Тут доречний один із загальних принципів оцінки ефективності, який зберігає свою силу і для портфелів: критерієм оцінки ефективності портфелю є *NPV*, при цьому варіанти портфелю з невід'ємним *NPV* розглядаються як ефективні, портфелі з від'ємним *NPV* – як неефективні.

Оскільки портфель – це великий проект, то необхідно так його і розглядати, а саме:

визначити сукупні результати і витрати по портфелю. Якщо в портфель включені незалежні проекти, все просто: необхідно просумувати їх витрати і результати. Однак за наявності взаємного впливу проектів необхідно буде врахувати системні ефекти;

оцінити норму дисконту за портфелем. Для цього необхідно спочатку встановити неризикову норму, а потім ввести премію за сукупний ризик, пов'язаний з реалізацією портфелю, враховуючи, що реалізація одних проектів може знижувати або підвищувати ризик інших;

розрахувати *NPV* портфелю, використовуючи дані про грошові потоки і норму дисконту та єдиний момент приведення для

всіх проектів портфелю.

При використанні цієї схеми слід мати на увазі, що по різних (допустимих) варіантах портфелю, які включають різні сполучення проектів, сукупний ризик, а, відтак, норми дисконту можуть виявитися різними.

Оптимальний варіант портфелю має вибиратися за критерієм максимуму NPV . Між тим поширені рекомендації щодо вибору найкращого з альтернативних проектів за найбільшим значенням показника внутрішньої норми доходності (IRR), найменшого терміну окупності *Ток* тощо. Такі рекомендації звичайно неправильні, оскільки не забезпечують максимального NPV . Тому розрахунок зазначених показників необхідний не стільки для вибору найбільш ефективного проекту, скільки для його аналізу.

Основна увага при формуванні портфелю має бути приділена механізмам і критеріям відбору і **ранжирування проектів**. Це дає змогу, з одного боку, обґрунтувати склад першочергових проектів портфелю, а з іншого – забезпечити обґрунтованість коректування портфелю у ході його реалізації (і, зокрема, забезпечити правильність відбору для реалізації тих проектів, які будуть розроблені вже після формування портфелю).

Всі показники оцінки ефективності інвестиційних проектів перебувають у тісному взаємозв'язку і дають змогу оцінити їх ефективність з різних сторін. Тому при оцінці ефективності реальних інвестиційних проектів їх слід розглядати в комплексі.

Але якщо прості методи абсолютно незалежні один від одного, оскільки інвестори можуть встановлювати різні граничні значення для показників простої норми прибутку (ефективності капітальних вкладень) і терміну окупності, то взаємозв'язки між показниками, що базуються на дисконтованих оцінках, більш складні. Істотну роль при цьому відіграє той факт, чи йде мова про одиничний проект, чи про інвестиційний портфель, в якому можуть бути проекти, які є і не залежать, і виключають один одного.

Одиничний проект є окремим випадком незалежних проектів. В цьому випадку NPV , PI і IRR дають однакові рекомендації прийняти або не прийняти проект, тобто проект, прийнятний за одним з цих показників, буде прийнятним і за іншими.

Це пояснюється тим, що між NPV , PI і IRR наявний очевидний взаємозв'язок:

якщо $NPV > 0$, то одночасно $IRR > HR$ і $PI > 1$,

якщо $NPV < 0$, то одночасно $IRR < HR$ і $PI < 1$,

якщо $NPV = 0$, то одночасно $IRR = HR$ і $PI = 1$,

де HR (hurdle rate) – бар'єрний коефіцієнт, вибраний підприємством як рівень бажаної рентабельності інвестицій.

Незважаючи на взаємозв'язок між цими показниками, при оцінці альтернативних інвестиційних проектів проблема вибору критерію все ж залишається. Основна причина полягає в тому, що NPV – це абсолютний, а PI і IRR – відносні показники.

За наявності декількох взаємовиключних (альтернативних) інвестиційних проектів оцінки ефективності проектів на основі методів NPV і IRR можуть не співпадати.

Часто використання методів IRR і NPV для порівняння проектів, у яких навіть початкові інвестиції однакові, але різні графіки надходження грошових коштів, призводить до протилежних результатів.

В цілому протилежні рішення щодо фінансування інвестиційних проектів виникають внаслідок недоліків методу внутрішньої норми доходності, який не враховує альтернативні можливості вкладання коштів.

Дослідження, проведені провідними спеціалістами в області фінансового менеджменту, показали, що у випадку протиріччя більш переважним є використання критерію NPV . Основних аргументів на користь цього критерію два:

NPV дає ймовірнісну оцінку приросту вартості підприємства у випадку прийняття проекту; критерій в повній мірі відповідає основній меті діяльності управлінського персоналу, якою є нарощування економічного потенціалу підприємства, точніше, ринкової оцінки капіталу власників;

NPV має властивість адитивності, що дає змогу підсумовувати значення показника NPV по різних проектах і використовувати агреговану величину для оптимізації інвестиційного портфелю.

Добавимо ще деякі переваги критерію чистої приведеної вартості, використання якого дозволяє:

1) максимізувати прибутковість вкладання коштів інвестора шляхом оцінки інвестиційного проекту з точки зору його переваг порівняно з альтернативним використанням ресурсів;

2) відображати результати впровадження інвестиційних проектів на одній шкалі, оскільки показник *NPV* представляє собою абсолютну величину;

3) реінвестувати проміжні грошові надходження за прийнятною, обґрунтованою ставкою доходності.

Задачі управління інвестиційним портфелем підприємства виникають при наявності інвестиційних коштів, яких, зазвичай, не вистачає. Задача залучення інвестицій стає все актуальнішою для кожного підприємства, яке намагається створити особливий привабливий для зовнішнього інвестора імідж, що розглянемо у наступному підрозділі.

12.3. Підвищення інвестиційної привабливості підприємства

В умовах сучасної глобалізованої економіки, жорсткої конкуренції виробників успіх будь-якого підприємства залежить від науково-технічного рівня його продукції та застосовуваних технологічних процесів. Підтримка підприємства на належному технологічному рівні потребує його постійного розвитку, який може здійснюватися лише при наявності інвестицій.

Стосовно українських підприємств є очевидним, що саме залучення інвестицій може стати найважливішим шляхом їх розвитку, але оскільки в умовах складного фінансово-економічного становища України власних джерел фінансування інноваційних перетворень усередині підприємств недостатньо, то йдеться про іноземні інвестиції до підприємств України. У зв'язку з вибором Україною європейського вектору розвитку очікується, при створенні відповідних політичних умов стабільності в країні, значних інвестицій з країн Європейського Союзу, як це відбувалося в процесі європейської інтеграції Польщі, Чехії, Словаччини та інших країн Східної Європи [4].

Але незалежно від загальної політико-економічної вмотивованості даного процесу, доцільність кожного інвестування потре-

бує чітких розрахунків ефективності використання інвестицій в умовах конкретного підприємства. Очікування інвестиційного поживлення у найближчому майбутньому підвищує актуальність завдання з покращення інвестиційної привабливості кожного підприємства. Це потребує вже зараз критично переглянути застосовувані в вітчизняній практиці методики оцінювання інвестиційної привабливості підприємств з урахування того, що в якості основних інвесторів очікуються іноземні інвестори, серед яких значну частку складають найбільш впливові міжнародні виробничі й торговельні корпорації.

Проблематика відповідної підготовки будь-якого вітчизняного підприємства для залучення іноземних інвестицій полягає, перш за все, у відсутності дійсних критеріїв інвестиційної привабливості, що відповідають вимогам іноземного інвестора. Тому й шляхи підвищення привабливості підприємств як об'єктів інвестування також незрозумілі.

Оскільки, як правило, при оцінці інвестиційної привабливості вітчизняних підприємств робиться упор на оцінці фінансового стану підприємства, то й завданням підвищення привабливості об'єкта вважається необхідність покращення його фінансового стану. Але при цьому не береться до уваги те, що в разі залучення та успішного запровадження значного за обсягом інвестиційного проекту структура активів і пасивів балансу підприємства зазнає значного перетворення, через що вся палітра показників фінансового стану підприємства кардинально зміниться.

Так, більшу інвестиційну привабливість можуть мати організації, що не обов'язково є абсолютно стійкими й з хорошим фінансовим станом, а такі, що демонструють стабільність грошового потоку, приналежність до передової галузі, конкурентоспроможність продукції, застосування інноваційних технологій, успішне навчання персоналу тощо.

Таким чином, в нових умовах потрібно врахувати такі методи оцінки та шляхи підвищення інвестиційної привабливості підприємства, що задовольнили би інвестора, який завжди і є ініціатором такої оцінки, оскільки зацікавлений в ефективному використанні власного капіталу. При цьому необхідно враховувати як на

тип можливого інвестора, так і на інструмент інвестування, можливий для використання.

Відомі такі основні інструменти інвестування:

- 1) кредити і позики;
- 2) залучення інвестицій на фондовому ринку шляхом випуску облігацій і проведення IPO;
- 3) залучення стратегічного інвестора.

Якщо йдеться про залучення конкретного інвестора (не банківської установи або нових акціонерів), то в умовах європейського вибору України розширюється типологія самих інвесторів, серед яких потрібно розрізнити такі два типи:

1) інвестор фінансового типу, який прагне в кінцевому рахунку до максимізації вартості компанії і має основний фінансовий інтерес – отримати найбільший прибуток в момент виходу з проекту;

2) стратегічний інвестор, який прагне отримати додатковий прибуток в результаті інвестування капіталу, а тому нерідко прагне до участі або повного контролю в управлінні підприємством.

Інвестора фінансового типу зазвичай приваблюють гарні фінансові показники діяльності підприємства, що дає впевненість або на швидке повернення інвестицій з прибутком, або, в разі інвестування з участю у володінні підприємством, значного зростання вартості капіталу.

Очевидно, що стратегічного інвестора (яким, найчастіше, уявляється іноземний кредитор) мало зацікавлять ті фінансові показники, що є привабливими для фінансового інвестора, враховуючи й банківські установи. Так, для короткострокового інвестування банками, найбільш актуальним є показники платіжної дисципліни підприємства, що одержує кредити. Також незначної інформативності про підприємство надають такі показники як коефіцієнти його платоспроможності, фінансової незалежності, фінансової стійкості, поточної ліквідності, фондівіддача тощо, що привабливі, перш за все, фінансовому інвесторові. Стратегічного інвестора зацікавить плановий рівень таких показників вже після успішного освоєння інвестицій.

Таким чином, визначення шляхів підвищення статусу підприємства як об'єкта інвестування є основою вибору підприємством;

а) типу інвестору, залучення якого можливо або бажано для вирішення проблем розвитку підприємства;

б) методики оцінювання інвестиційної привабливості підприємства:

в) розробки заходів для підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

В той же час такі показники діяльності підприємства як рентабельність капіталу, рентабельність продажів продукції, рентабельність виробництва, строки повернення раніше здійснених інвестицій є важливими для стратегічного інвестора для оцінки можливостей колективу підприємства працювати на рівні беззбитковості або біля нього, що може бути рішучим фактором вибору даного підприємства як об'єкта інвестування.

Цей вибір практично регламентує й вибір одного з двох напрямків підвищення інвестиційної привабливості, з яких:

перший – здійснюється шляхами, що передбачає саме підприємство, як провідник власної технічної та економічної політики в своїй галузі зі врахуванням умов і потреб регіонального характеру;

другий – здійснюється шляхами, спрямованими на покращення привабливості підприємства за умов зміни свого профілю, галузі приналежності, або найбільшого пристосування до тих регіональних та інфраструктурних особливостей функціонування підприємства, які можуть бути привабливі іноземному інвесторові.

Відповідно до кожного напрямку складається власна система критеріїв оцінювання параметрів підприємства, середовища його функціонування і, як наслідок, вибору заходів, спрямованих на підвищення статусу підприємства як об'єкту інвестування. Особливості викладеного підходу стосовно вибору шляхів підвищення інвестиційної привабливості підприємств в Україні продемонструємо табл. 12.1.

Таблиця 12.1

Напрямки підвищення інвестиційної привабливості підприємств як об'єктів інвестування

Показник інвестиційної привабливості підприємства для стратегічного інвестора	Напрямки підвищення інвестиційної привабливості підприємств	
	У напрямку покращення показників оцінки та адаптації до умов запровадження інвестицій	У напрямку підвищення статусу середовища функціонування підприємства з метою підбору найбільш підходящого інвестора
Кадровий потенціал	Підвищення рівня кваліфікації та освіти	Доведення переваг застосування наявних трудових ресурсів регіону
Фондоозброєність праці	Підвищення фондоозброєності за рахунок придбання новітнього обладнання	—
Ринкова стійкість	Підвищення ринкової стійкості в умовах функціонування підприємства	
Приналежність до регіону	Підвищення рейтингу підприємства у інвестиційно привабливому регіоні	Розкриття інвестиційних можливостей регіону з метою підбору найбільш підходящого інвестора
Приналежність до галузі	Підвищення рейтингу підприємства у інвестиційно привабливій галузі	Розкриття інвестиційних можливостей галузі з метою підбору ідходящого інвестора

Продовження табл. 12.1

Наявність вільної ро-	Обґрунтування трудового потенціалу пев-
-----------------------	---

бочої сили в регіоні	ного регіону з метою підбору найбільш підходящого інвестора
Наявність вільних виробничих площ або території для будівництва	Обґрунтування достатності й можливості вивільнення виробничих площ або території для будівництва з метою підбору найбільш підходящого інвестора
Близькість до транспортної і енергетичної інфраструктури	Розробка ефективних шляхів сполучення та енергетичного забезпечення інвестиційних проектів з урахуванням можливостей регіону з метою підбору найбільш підходящого інвестора
Соціальна значимість для міста, селища, регіону	Обґрунтування й доведення соціальної значимості певних інвестиційних проектів для міста, селища, регіону з метою підбору найбільш підходящого інвестора
Наявність законодавчих та державних гарантій для іноземного інвестування	Обґрунтування й доведення наявності, а також лобіювання прийняття необхідних державних актів стосовно підсилення гарантій для іноземного інвестування

Проаналізуємо характер інтересів інвесторів різних типів при оцінці інвестиційної привабливості підприємств України як потенційних об'єктів інвестування та вимоги до методології такої оцінки.

Очевидно, що інвестори фінансового типу зацікавлені, перш за все, у оцінці підприємств за показниками їх фінансового стану. При цьому, якщо інвестором виступає банк, що надає короткострокові кредити і займи, то найбільш рішучим показником для банку є дотримання підприємством дисципліни повернення кредитних коштів, наявність гідної кредитної історії. Другим найважливішим показником інвестиційної привабливості підприємства для банку є коефіцієнт його платоспроможності. Якщо ж у якості фінансового інвестора виступає не банкова організація, або персона, то їх, по-перше, цікавлять такі показники, як коефіцієнти фінансової незалежності, фінансової стійкості, поточної ліквідності, фондівіддача та інші. Таким чином, вимоги до мето-

дики оцінки інвестиційної привабливості підприємств України повинні враховувати різні інтереси, а отже й показники оцінки, для різних суб'єктів інвестування, що й покажемо в табл. 12.2.

Таблиця 12.2

Зацікавленість у показниках оцінки інвестиційної привабливості підприємств інвесторами різних типів

Показник оцінки інвестиційної привабливості підприємства	Застосування показника для інвесторів різного типу:			
	фінансового		стра-тегічно-го	гло-баль-ного
	банківсь-кі уста-нови	не-банківсь-кі уста-нови		
Висока дисципліна повернення кредитних коштів	X	–	–	–
Платоспроможність	X	X	–	
Фінансова незалежність	–	X	–	
Фінансова стійкість	–	X	–	
Поточна ліквідність	–	X	–	
Фондовіддача	–	X	X	
Рентабельність капіталу	–	X	X	
Рентабельність про-дажів	X	–	X	
Рентабельність вироб-ництва	X	–	X	
Строк повернення інве-стицій	–	X	X	
Кадровий потенціал	–	–	X	–
Фондоозброєність праці	–	–	X	–
Ринкова стійкість	X	X	X	X

Продовження табл. 12.2

Приналежність до при-вабливого регіону	–	–	X	X
--	---	---	---	---

Приналежність до привабливої галузі	–	–	X	X
Наявність вільної робочої сили в регіоні	–	–	–	X
Наявність вільних виробничих площ або території для будівництва	–	–	–	X
Близькість до транспортної і енергетичної інфраструктури	–	–	–	X
Соціальна значимість для міста	–	–	–	X
Наявність законодавчих та державних гарантій для іноземного інвестування	–	–	–	X

Як показано в табл. 12.2, у стратегічного інвестора можуть складатися інші підходи до оцінки інвестиційної привабливості підприємства як об'єкта інвестування. Його у меншій мірі цікавлять саме показники фінансового стану підприємства до початку вкладення інвестицій. Більш того, нерідко стратегічний інвестор цікавиться підприємствами з тяжким фінансовим станом, навіть такими, що є в стані банкрутства та потребують фінансової санації. Рівень фінансових показників такого інвестора зацікавить вже після успішного освоєння інвестицій.

Однак, що стосується інтересів глобального інвестора до оцінки інвестиційної привабливості підприємств – об'єктів інвестування, то лише деякі з розглянутих показників є для нього важливими. Найбільш важливим для такого інвестора є приналежність підприємства – об'єкта інвестування привабливому регіону та галузі, наявність вільної робочої сили в регіоні для забезпечення функціонування створених нових робочих місць, вільних площ для розташування технологічного обладнання, близькість до транспортної та енергетичної інфраструктури, а

найголовніше – наявність законодавства та державних гарантій щодо діяльності глобального інвестора в Україні.

Підхід до оцінки інвестиційної привабливості підприємств для інвесторів різних типів, що продемонстрований у табл. 12.2, свідчить про неможливість розробки єдиної універсальної методики оцінки інвестиційної привабливості підприємств України в умовах вибору європейського шляху її розвитку, а навпаки, потребує уточнення необхідних показників оцінки інвестиційної привабливості кожного підприємства за різними сценаріями його інвестування інвесторами різних типів.

Терміни й поняття

Інвестиційний портфель підприємства – сформована відповідно до певних цілей інвестора сукупність об'єктів інвестування, яка розглядається як цілісний об'єкт управління.

Управління інвестиційним портфелем підприємства – сукупність дій з планування, залучення та ефективного використання фінансових ресурсів для формування і запровадження інвестиційних проектів з метою розвитку підприємства.

Основне завдання портфельного інвестування – створення таких умов, які б забезпечили даному інвестиційному портфелю такий рівень ефективності використання фінансових ресурсів, якій не міг бути досягнутий при розміщенні коштів в окремо взяті об'єкти.

Основні фінансові критерії управління інвестиційним портфелем підприємства – доходність інвестицій, мінімізація інвестиційних ризиків, приріст капіталу та ліквідність інвестованих коштів.

Економічний ефект – показник доцільності інвестиційного проекту, що відображає позитивну різницю між вартісною оцінкою результатів, очікуваних від запровадження проекту, і вартісною оцінкою витрат його здійснення впродовж запланованого періоду.

Чистий дисконтований дохід, або чиста теперішня вартість (NPV – Net Present Value) – сума поточних ефектів запровадження інвестицій за розрахунковий період, приведена до початкового моменту планування за рахунок введення норми дисконту.

Індекс прибутковості (PI) – відношення сумарного отриманого чистого грошового доходу за певний період з урахуванням ставки дисконтування, до суми інвестицій.

Внутрішня норма дохідності (IRR – Internal Rate of Return) – необхідна норма прибутку (або ставка дисконтування – r), при якій можна інвестувати капітал без жодних втрат для інвестора, а чистий теперішній дохід NPV при цьому дорівнює нулю.

Ранжирування інвестиційних проєктів – розташування проєктів у порядку зменшення прийнятого показника їх ефективності.

Інвестиційна привабливість підприємства – властивість підприємства виступати в ролі об'єкта зовнішнього інвестування.

Питання й завдання для самоперевірки знань

1. Назвіть основні задачі або сфери здійснення інвестиційної діяльності на підприємстві.

2. Чим принципово відрізняються задачі управління інвестиційним портфелем для підприємства і для фінансового інвестора?

3. На яких основних принципах базується формування інвестиційного портфелю підприємства?

4. Назвіть фінансові джерела, що застосовують для фінансування інвестиційної діяльності підприємства.

5. У чому полягає відмінність так званої «просторової» та часової оптимізації при складанні інвестиційного портфелю підприємства?

6. Які показники ефективності інвестиційних проєктів є абсолютними, а які – відносними?

7. Чим обумовлена потреба дисконтування, тобто приведення майбутніх результатів до теперішньої вартості?

8. Якому інвестиційному проєкту Ви надали б перевагу: з найкоротшим строком окупності, чи з найбільшим показником економічного ефекту?

9. Чим відрізняються вимоги до підприємства – об'єкта інвестування з боку банку і небанківського фінансового інвестора?

10. У чому, на Ваш погляд, може проявитися привабливість українських підприємств для зарубіжних інвесторів?

Перелік джерел до теми 12

1. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент : Учебный курс / И. А. Бланк. — 2-е изд., перераб. и доп. — К. : Ника-Центр, Эльга, 2006. — 528 с.
2. Виленский П. Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика / П. Л. Виленский, В. Н. Лившиц, С. А. Смоляк. — М.: Дело, 2004. — 888 с.
3. Лахметкина Н. И. Инвестиционная стратегия предприятия : Учебное пособие / Н. И. Лахметкина. — М. : КНОРУС, 2006. — 184 с.
4. Кучеренко С. К. Вимоги до оцінки інвестиційної привабливості підприємств в умовах європейського вибору України / С. К. Кучеренко // Вісник ДНУ ім. О. Гончара. — Вип. 8/4. — 2014. — № 10/1. Том. 22. — С. 37-46. — Серія «Економіка».

Економічне управління підприємством : навч. посіб. / А. М. Колосов, О. В. Коваленко, С. К. Кучеренко, В. Г. Бикова ; за заг. ред. А. М. Колосова. — Старобільськ: Вид-во ЛНУ ім. Т. Шевченка, 2015. — 352 с.

Навчальний посібник розкриває основні положення сучасного економічного управління підприємством як системи встановлення, коректування й досягання фінансово-економічних показників його діяльності в умовах мінливого середовища. Інструменти економічного управління подано в розрізі функцій установалення цілей, планування, організації, мотивації, контролю й регулювання. Посібник призначений для викладання лекцій та самостійного вивчення дисципліни «Економічне управління підприємством» студентами й магістрантами, а також для науковців, працівників економічних і фінансових служб підприємств, керівників і підприємців.

Ключові слова: економіка, управління, підприємство, встановлення цілей, планування, облік і регулювання, контролінг, бюджетування, економічні показники, норми і нормативи, фінансова діагностика, грошові потоки, інвестиційний портфель

Economic management of the enterprise: manual / A. Kolosov, E. Kovalenko, S. Kucherenko, V. Bykov; under the total. ed. of A. Kolosov – Starobilsk: Publishing house of LNU by T. Shevchenko, 2015. – 352 p.

The manual reveals the basic provisions of modern economic management of the enterprise as a system of setting, adjustment and achievement of financial and economic indicators of its activity in a volatile environment. Instruments of economic management are presented in the context of the functions of setting targets, planning, organization, motivation, control and regulation. The manual is intended to give lectures and self-study course «Economic management of the enterprise» by students and undergraduates, as well as for scientists, specialists of economic and financial services of companies, executives and entrepreneurs.

Keywords: economics, management, enterprise, setting goals, planning, accounting and regulation, controlling, budgeting, economic indicators, rates and norms, financial diagnostics, cash flow, investment portfolio.

Экономическое управление предприятием : учеб. пособ. / А. Н. Колосов, Е. В. Коваленко, С. К. Кучеренко, В. Г. Быкова ; под общ. ред. А. Н. Колосова. — Старобельск: Изд-во ЛНУ им. Т. Шевченко, 2015. — 352 с.

Учебное пособие раскрывает основные положения современного экономического управления предприятием как системы установления, корректировки и достижения финансово-экономических показателей его деятельности в условиях меняющейся среды. Инструменты экономического управления представлены в разрезе функций установления целей, планирования, организации, мотивации, контроля и регулирования. Пособие предназначено для чтения лекций и самостоятельного изучения дисциплины «Экономическое управление предприятием» студентами и магистрантами, а также для научных работников, специалистов экономических и финансовых служб предприятий, руководителей и предпринимателей.

Ключевые слова: экономика, управление, предприятие, установление целей, планирование, учет и регулирование, контроллинг, бюджетирование, экономические показатели, нормы и нормативы, финансовая диагностика, денежные потоки, инвестиционный портфель

Навчальне видання

КОЛОСОВ Андрій Миколайович
КОВАЛЕНКО Олена Валеріївна
КУЧЕРЕНКО Сергій Костянтинович
БИКОВА Вероніка Григорівна

ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ

Навчальний посібник

За редакцією авторів
Комп'ютерне макетування – А. М. Колосов

Здано до складання 12.08.2015 р. Підп. до друку 17.08.2015 р.
Формат 60x84 1/16. Папір офсет. Гарнітура Times New Roman. Друк
різографічний. Ум. друк. арк. 20,48. Наклад 300 прим. Зам № 118.

Видавництво Державного закладу
«Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
Луганська обл., м. Старобільськ, пл. Гоголя, 1

Надруковано з готового оригінал-макету.
Друкарня «Сова», м. Дніпропетровськ, вул. Г.Пушкіна 1.
Тел. (056) 767-80-05, (067) 631-88033, (050) 566-77-11.
e-mail: sovamanager@gmail.com