

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ

Державний вищий навчальний заклад  
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

# ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Навчальний посібник

За загальною редакцією *Н. М. Євдокимової*

*Рекомендовано  
Міністерством освіти і науки,  
молоді та спорту України*

УДК 005.93(075.8)  
ББК 65.291.2я73  
Е45

*Колектив авторів*

**Н. М. ЄВДОКИМОВА** — керівник авторського колективу, канд. екон. наук, проф.,  
**Л. П. БАТЕНКО**, канд. екон. наук, доц., **В. А. ВЕРБА**, канд. екон. наук, доц.,  
**А. С. ІВАНОВА**, асистент, **О. О. КИЗЕНКО**, канд. екон. наук, доц.,  
**А. В. КІРІСНКО**, канд. екон. наук, доц., **О. С. КОЦЮБА**, старш. викл.,  
**Ю. М. ЛОЗОВИК**, канд. екон. наук, доц., **Г. С. СКИТЬОВА**, старш. викл.

*Рецензенти*

**А. П. Гречан**, д-р екон. наук, проф.  
(Київський національний університет технологій та дизайну)  
**Н. М. Ткаченко**, д-р екон. наук, проф.  
(Національний університет харчових технологій)

*Редакційна колегія факультету економіки та управління*

*Голова редакційної колегії* А. П. Наливайко, д-р екон. наук, проф.

*Відп. секретар редакційної колегії* Н. М. Євдокимова, канд. екон. наук, доц.

*Члени редакційної колегії:* В. І. Кириленко, д-р екон. наук, проф.; В. В. Лаврененко, канд. екон. наук, доц.; О. М. Мельник, д-р екон. наук, проф.; Т. Є. Пенкіна, канд. техн. наук, доц.; Є. В. Прохорова, канд. екон. наук, доц.; В. М. Фещенко, д-р екон. наук, проф.; С. М. Чистов, канд. екон. наук, доц.

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України  
Лист № 1/11-209 від 13.01.2011*

**Економічне управління підприємством : навч. посіб. /**  
Е 45 [Н. М. Євдокимова, Л. П. Батенко, В. А. Верба та ін.] ; за  
заг. ред. Н. М. Євдокимової. — К. : КНЕУ, 2011. — 327,  
[1] с.  
ISBN 978-966-483-469-5

У навчальному посібнику дається системна характеристика економічного управління підприємством, розкрито зміст основних систем економічного управління. Особливу увагу приділено бюджетному управлінню підприємством. Розглянуто основні питання фінансового управління на підприємстві.

Навчальний посібник призначений для викладачів, студентів і слухачів системи підвищення кваліфікації, які вивчають курс «Економічне управління підприємством», а також для керівників і спеціалістів, які здійснюють підготовку та прийняття управлінських рішень.

**УДК 005.93(075.8)**  
**ББК 65.291.2я73**

*Розповсюджувати та тиражувати  
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

ISBN 978-966-483-469-5

© Н. М. Євдокимова, Л. П. Батенко,  
В. А. Верба та ін., 2011  
© КНЕУ, 2011

# ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. СИСТЕМНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b> .....	11
<b>Тема 1. Введення в дисципліну «Економічне управління підприємством»</b> .....	11
1.1. Ускладнення управління підприємством у сучас- ному бізнесі й необхідність реформування його еко- номічної складової.....	11
1.2. Сутність економічного управління підприємст- вом та його завдання .....	17
1.3. Предмет і завдання курсу .....	20
<b>Тема 2. Технологія розв’язання завдань економічного управління підприємством</b> .....	25
2.1. Економічне управління підприємством як процес прийняття управлінських рішень .....	25
2.2. Методи розв’язання завдань економічного управ- ління підприємством .....	32
2.3. Формування системи ключових показників еконо- мічного управління підприємством.....	37
<b>Тема 3. Системи економічного управління підприємством</b> .....	43
3.1. Системний підхід до управління підприємством .....	43
3.2. Процесний підхід до управління підприємством .....	46

3.3. Система економічного управління «витрати—обсяг—прибуток» (CVP-підхід).....	49
3.4. Система контролінгу .....	53
3.5. Система збалансованих показників .....	57
<b>Тема 4. Економічний порядок на підприємстві та інструменти його наведення .....</b>	<b>63</b>
4.1. Інструменти економічного управління на рівні національного господарства .....	63
4.2. Мікроекономічні інструменти управління.....	66
4.3. Регламентация діяльності економічних служб на підприємстві.....	68
4.4. Ділова етика та етика економічного управління підприємством.....	74
<b>РОЗДІЛ 2. БЮДЖЕТНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....</b>	<b>81</b>
<b>Тема 5. Система бюджетного управління підприємством .....</b>	<b>81</b>
5.1. Сутність бюджетування .....	81
5.2. Типологія бюджетів підприємства.....	88
5.3. Функції та завдання бюджетування. Система бюджетування на підприємстві .....	95
<b>Тема 6. Організація бюджетного управління підприємств. ....</b>	<b>103</b>
6.1. Сутність фінансової структури підприємства .....	103
6.2. Формування фінансової структури підприємства .....	107
6.3. Регламентна документація на підприємстві.....	111
<b>Тема 7. Технологія формування операційних бюджетів і бюджету доходів і витрат .....</b>	<b>120</b>
7.1. Поняття та види операційних бюджетів.....	121
7.2. Управління доходами підприємства.....	124
7.3. Відображення в операційних бюджетах процесу формування витрат виробництва .....	127
7.4. Планування прибутку від операційної діяльності.....	138
7.5. Аналіз та оцінювання виконання операційних бюджетів і бюджетів доходів і витрат .....	145
<b>Тема 8. Управління грошовими потоками підприємства на основі бюджету руху грошових коштів і розрахункового балансу.....</b>	<b>152</b>

8.1. Бюджет руху грошових коштів: сутнісна характеристика, призначення, структура та особливості розроблення.....	153
8.2. Прогнозний баланс: сутнісна характеристика, структура та особливості розроблення.....	162
8.3. Взаємоузгодження основних операційних бюджетів з бюджетом руху грошових коштів і прогнозним балансом.....	168
<b>Тема 9. Інформаційне забезпечення бюджетного управління.....</b>	<b>183</b>
9.1. Управлінська облікова політика підприємства.....	183
9.2. Особливості бюджетного управління за умов автоматизації системи бюджетування.....	188
9.3. Бюджетування в автоматизованій системі управління підприємством (АСУП) «Галактика».....	194
<b>РОЗДІЛ 3. ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....</b>	<b>199</b>
<b>Тема 10. Фінансова діагностика підприємства.....</b>	<b>199</b>
10.1. Сутність, завдання та принципи фінансової діагностики підприємства.....	199
10.2. Інформаційна база здійснення фінансової діагностики.....	202
10.3. Традиційні методи фінансової діагностики.....	205
10.4. Новітні методи фінансової діагностики.....	225
<b>Тема 11. Управління робочим капіталом.....</b>	<b>237</b>
11.1. Принципи управління робочим капіталом компанії.....	237
11.2. Управління операційним і фінансовим циклом підприємства.....	244
11.3. Управління запасами.....	246
11.4. Управління дебіторською заборгованістю.....	252
11.5. Фінансування оборотних активів.....	260
<b>Тема 12. Управління інвестиційним портфелем підприємства.....</b>	<b>267</b>
12.1. Сутність, види та принципи портфельного інвестування.....	267
12.2. Формування портфеля інвестиційних проектів.....	272
12.3. Вибір портфеля цінних паперів.....	284

<b>Тема 13. Стратегічне та операційне управління фінансуванням діяльності підприємства.....</b>	<b>293</b>
13.1. Джерела фінансування підприємства .....	293
13.2. Принципи формування та моделювання структури капіталу підприємства .....	299
13.3. Дивідендна політика підприємства .....	303
<b>ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК .....</b>	<b>310</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>317</b>

# ВСТУП

---

**В**ітчизняна економічна та управлінська наука має якнайшвидше увійти у світову спільноту для рівнопартнерської роботи над сучасною проблематикою цього блоку наук для усунення теоретичного і практичного відставання, пасивного навчання й використання світового досвіду та ін. Про необхідність подолання системної інституціональної проблеми вітчизняних підприємств говориться давно. Однак розв'язувати проблеми такої складної економіки, як наша, можна тільки комплексно — це азбучна істина. Чимало науковців і практиків пропонують широко використовувати міждисциплінарні підходи. Адже у багато дисциплінарних постановках завдань можна отримати результат більш змістовний, ніж проста сума результатів за кількома окремими методами.

Особливо популярними стають міждисциплінарні підходи у розробках навчальних курсів, які покликані формувати професійні компетенції магістрантів. Формування таких компетенцій у професіоналів з економіки підприємств сприятиме дисципліна «Економічне управління підприємством», яка спрямовує студентів на інноваційну інтеграцію отриманих знань, умінь і навичок з цілої низки фун-

даментальних і професійно орієнтованих дисциплін. Уперше в одній дисципліні здійснена спроба предметного поєднання сфер діяльності, які господарська практика давно об'єднала в один комплекс.

Ураховуючи багатоаспектність проблеми системної організації економічного управління, структура вказаної навчальної дисципліни має бути гнучкою, а змістовий склад — рухливим, що дають змогу ефективно реалізувати компетенційний підхід у підготовці магістра з урахуванням потреб практики. Особливістю нинішніх запитів підприємств є посилення передовсім бюджетної та фінансової складової в економічному управлінні підприємством. Тому запропонований до вивчення склад дисциплін поєднує вищезазвані блоки-модулі. Однак робоча група укладачів курсу ставить перед собою завдання розширення складу модулів для забезпечення належної адаптивності змісту й структури навчальної дисципліни до потреб практики.

Навчальна дисципліна **«Економічне управління підприємством»** вивчається згідно з навчальним планом підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю «Економіка підприємства» для всіх форм навчання.

Призначення навчальної дисципліни «Економічне управління підприємством» — сформулювати в студентів системне знання про закономірності взаємозумовлених змін економічних параметрів діяльності підприємства та комплекс умінь і навичок застосування різноманітних методів та інструментарію обґрунтування економічно ефективних управлінських рішень. Ураховуючи, те що ця дисципліна вивчається на завершальному етапі підготовки фахівців з економіки підприємства — у магістратурі — центральне місце в ній належить відпрацюванню саме тих управлінських аспектів



економіки сучасної організації, які затребувані вітчизняним бізнесом, але організаційно й методично недосконалі та кадрово не забезпечені.

Після вивчення цього курсу студент:

***знатиме:***

- основні принципи формування системи економічного управління підприємством;
- правила формування системи бюджетного управління й вимоги до наповнення її елементів;
- організацію та технологію бюджетного процесу на підприємстві;
- особливості управління робочим капіталом у контексті стратегічних та оперативних управлінських рішень;
- засоби формування інвестиційного портфеля підприємства та його оптимізації,

***умітиме:***

- аналізувати ефективність системи економічного управління підприємством та оптимізувати її;
- формувати фінансову структуру й регламент бюджетного управління;
- планувати, аналізувати операційні й фінансові бюджети підприємства та їх основні параметри;
- здійснювати фінансову діагностику підприємства та обґрунтовувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності підприємства, його товарної, збутової і кредитної політики;
- обґрунтовувати склад інвестиційного портфеля підприємства, проводити розрахунки з вибору реальних проектів і фінансових інвестицій;
- застосовувати сучасні методичні підходи до оптимізації розміру та структури капіталу підприємства.

Навчальний посібник призначений для викладачів, студентів і слухачів системи підвищення кваліфікації, які вивчають курс «Економічне управління підприємством», а також для керівників і спеціалістів, які здій-

снюють підготовку й прийняття управлінських рішень.

Посібник підготовлений творчим колективом кафедри стратегії підприємств. Авторами окремих тем є: канд. екон. наук, проф. Н. М. Євдокимова (керівник авторського колективу) — вступ, теми 1, 2, 4; канд. екон. наук, доц. Л. П. Батенко — тема 5; канд. екон. наук, доц. В. А. Верба — тема 11; асистент Іванова А. С. — тема 6; канд. екон. наук, доц. О. О. Кизенко — тема 9; канд. екон. наук, доц. А. В. Кірієнко — теми 3, 13; канд. екон. наук, старший викладач О. С. Коцюба — тема 12; канд. екон. наук, доц., Ю. М. Лозовик — теми 8, 10; старший викладач Г. С. Скитьова — тема 7.

## **Розділ 1**

# **СИСТЕМНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

## **ТЕМА 1 ВВЕДЕННЯ В ДИСЦИПЛІНУ «ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»**

*1.1. Ускладнення управління підприємством у сучасному бізнесі й необхідність реформування його економічної складової.*

*1.2. Сутність економічного управління підприємством та його завдання.*

*1.3. Предмет і завдання курсу.*

- ◆ Ключові положення.
- ◆ Терміни і поняття.
- ◆ Завдання для самоперевірки.
- ◆ Завдання для індивідуальної роботи.
- ◆ Література для поглибленого вивчення.

### **Вивчивши матеріал цієї теми, студент знатиме:**

—закономірності й правила взаємоузгоджень ключових параметрів економіки підприємства;

—походження проблем сучасного вітчизняного підприємства;

—предмет економічного управління підприємством як галузі знань та навчальної дисципліни;

### **а також умітиме:**

—структурувати комплекс проблем управління підприємством;

—визначати генезу положень системи поглядів на управління підприємством, виходячи з різних уявлень про його природу;

—виокремлювати область функціонального призначення економічного управління підприємством.

### **1.1. Ускладнення управління підприємством у сучасному бізнесі й необхідність реформування його економічної складової**

Сучасна система поглядів на управління підприємством (нові управлінської парадигми) сформувалося під впливом об'єктивних змін у світовому суспільному розвитку. Хоча зміни завжди здійснювалися з прискоренням, однак останнім часом вони настільки

пришвидшилися, що неправильна реакція на них може коштувати надто дорого чи навіть призвести до кризи. Ще однією особливістю прискорених змін є те, що разом з ними наростає й складність проблем, які постають перед підприємствами. Що складнішими є ці проблеми, то більше часу необхідно на пошук рішень, а коли вони знайдені, то стають неефективними для розв'язання вже надто змінених або нових проблем. Водночас зазнали істотних змін і теоретичні уявлення про природу підприємства та управління змінами.

У першій половині ХХ ст. підприємство як промислова організація, породжена «епохою машин», розглядалася теж як машина, основною функцією якої було економічне обслуговування її творця, тобто створення прибутку. На той час система поглядів на підприємство та управління ним зводилась до таких основних положень:

1) підприємство є закритою системою, якій властива певна стабільність цілей, завдань та умов діяльності;

2) основним чинником успіху є нарощування масштабів виробництва продукції;

3) головними факторами виробництва є капітал і продуктивна праця робітників;

4) основою системи управління є контроль з боку управителів всіх видів діяльності, раціональна організація виробництва, забезпечення дисципліни, порядку та ефективного використання ресурсів.

Таке уявлення про підприємство та управління ним панувало доти, поки дотримувалися такі умови:

1) власник мав необмежену владу над своїми працівниками і міг вільно їх наймати, звільняти, заохочувати, карати й ін.;

2) загроза економічних злиднів, пов'язаних з безробіттям, була для найманих робітників реальною;

3) кваліфікація робітників було відносно низькою, що спрощувало купівлю-продаж на ринку праці; водночас низьким був і рівень освіти та запитів робітників.

Зміни, які відбувалися в економіці розвинутих країн світу, перед другою світовою війною, під час і зразу після неї, спричинили відмову від механічного погляду на світ. Обмежились самофінансуванням можливості зростання компаній, з'явився менеджмент, відділений від володіння, набув розвитку профспілковий рух. Економічне зростання зменшило загрозу економічних злиднів.

Зростаючий рівень механізації праці зумовив підвищення рівня кваліфікації робітників, а їх заміна ставала складнішою й дорожчою.

Після Другої світової війни сформувалася нова концепція: підприємство як організм. Згідно з нею підприємство наділялось власними цілями й життям. Прибуток втратив свою роль як основна мета діяльності підприємства, його замінили — виживання й зростання. Широка дисперсія корпоративної власності привела до підвищення відповідальності управителів (менеджерів) за свої рішення. Змінились уявлення щодо впливу якості й привабливості праці робітників на її продуктивність. У другій половині ХХ ст. в економіці країн-економічних лідерів виникли нові риси й закономірності, властиві ері постіндустріального розвитку. Продуктивність праці значно зросла завдяки введенню й поширенню автоматизації. Істотною частиною роботи стало навчання. Вкладання коштів в освіту й підвищення кваліфікації робітників збільшувало витрати виробництва та ще більше ускладнювало заміну робітників. Рівень професійної кваліфікації робітників значно підвищився, що й управителі вже не могли технічно інструментувати виконання робіт, а лише виконували функції загального менеджменту. Головною проблемою управителів ставала проблема управління людьми. Зростання добробуту в країнах-економічних лідерах істотно змінило філософію праці, підвищились особисті запити й вимоги до роботи. Водночас негативні наслідки діяльності промислових корпорацій для соціального й фізичного середовища були все виразнішими, соціальна відповідальність корпорацій ставала головною проблемою суспільства. Розвиток консьюмеризму змушував виробників орієнтуватися не на задоволення масових потреб, а на спеціалізовані запити споживачів, тобто невеликі ринкові сегменти. Це зумовило бурхливе зростання підприємницьких структур, утворення великої кількості малих і середніх підприємств, ускладнення всієї системи взаємовідносин між підприємствами, підвищення вагомості таких критеріїв життєздатності бізнесу, як гнучкість, адаптивність, динамічність тощо.

З названих і деяких інших причин концепція підприємства як організму ставала більш умовною. З'явилася нова концепція: підприємство як організація. Під поняттям «організація» розуміли: (1) цілеспрямовану систему, яка (2) є частиною однієї або більше цілеспрямованих систем і (3) складові якої — люди — мають власні цілі. Перше положення відкидало концепцію корпорації як машини. Друге заперечувало її незалежність від середовища, третє — означало неприпустимість аналогії з організаціями. Таким чином, в управлінні організацією виокремилися три незалежних рівня відповідальності: за досягнення цілей керованої системи (контроль), цілей людей, які є елементами цієї сис-

теми (гуманізація), цілей системи або систем, до яких входить ця система (енвайронменталізація).

Розв'язання проблем, що виникали у великих і складних організаціях, показало їх невідповідність окремим науковим дисциплінам, що спричинило необхідність подальших міждисциплінарних досліджень. Міждисциплінарна організація наукової діяльності у 50-ті роки ХХ ст. проникла і в науки про прийняття управлінських рішень. Було визнано, що спільною ланкою таких досліджень є те, що вони мають справу з поведінкою систем. Системний підхід, за якого діалектично поєдналися способи мислення епохи машин (аналіз) і системний синтез, забезпечував ефективнішу методологію, ніж та, яка була раніше доступна для розв'язання проблем і використання можливостей нової економіки.

У 70—80-ті роки ХХ ст. було сформовано нову систему поглядів на управління в радикально зміненому економічному середовищі. Назвемо її положення.

1. Підприємство — це відкрита система, економічна роль якої полягає в тому, щоб шляхом створення й розподілу багатства зробити можливим споживання; головна його мета — саморозвиток і сприяння розвитку учасників (акціонерів корпорації).

2. Важливим чинником успіху на ринку є задоволення потреб споживачів, орієнтація на якість.

3. Головними факторами виробництва стають знання.

4. Основою системи управління є ситуаційний підхід, підпорядкування внутрішньої раціоналізації вимогам зовнішнього середовища; орієнтація на підвищення рівня організаційної культури, інновації, мотивацію працівників.

У ХХІ столітті з'явився новий погляд на розуміння цілісності організації як системи, який полягає в тому, що системному аналізу й системному синтезу мають підлягати не лише структурні елементи, а й системні відносини та системні властивості. Виникнення проблем і кризові явища стали пояснюватися з погляду їх системного характеру, а, отже, розв'язання їх має відбуватися системними засобами. У результаті наукових досліджень з економіки організацій кардинально змінилось і уявлення про виробничу функцію підприємства, зміст якої становить колективне пізнання. Далі процес управління підприємством перетворюється на когнітивний процес, а поліпшення управління означає реалізацію на практиці колективно набутих знань. Виняткова складність організації як системи вимагає розвитку міждисциплінарного підходу. Інтеграція наук тут є частковою й

різнобічною, що не дає цілісного знання про організацію. Наступною стадією інтеграції очікується загально-дисциплінарна, за якої взаємопроникнення спеціальних галузей науки створює нову якість — інтегральне знання без професійних «перегородок» — знання постдисциплінарного рівня. Тоді інтегративна методологія ґрунтується на об'єктивній єдності всіх проявів реального об'єкта.

Глобальний і різкий поворот в історії розвитку нашої країни до ринкової економіки викликав потребу в розробці нової концепції управління, яка, з одного боку, має ґрунтуватися на принципах і механізмах, що діють у світовому економічному співтоваристві, а з іншого — урахувати особливості попереднього розвитку й сучасного стану економіки України, національну культуру й традиції ведення бізнесу. Переважна більшість великих промислових підприємств, які склали основу національного економічного потенціалу країни, були водночас позбавлені звичного інституційного та функціонального середовища. Зруйнувалися галузеві зв'язки, було ліквідовано галузеву науку, відчутною була гостра фінансова скрута. До успадкованих функціональних «паталогій» переходу від соціалістичної системи господарювання додалися ще й нові проблеми: зниження якості, комплексності й цілеспрямованості управління. Однак найістотношою виявилася системна інституційна проблема, яку ідентифіковано як порушення цілісності підприємства: зникли взаємозгодженість і внутрішня збалансованість процесів виробництва продукції, її реалізації та відтворення використаних ресурсів, а також інноваційних процесів у цих сферах. З'явилася тенденція своєрідної **«когнітивної недостатності»** (за Г. Клейнером). Різко скоротився запас технологічних та комунікативних знань і навичок на підприємствах. Зростання підприємницьких структур, утворення великої кількості малих підприємств, орієнтованих на невеликі ринкові сегменти, зумовило потребу в «універсальних» фахівцях, які могли б поєднувати різні функції професіоналів та управителів, але ринок праці не зміг належним чином відповісти на ці запити. Істотно знизився загальний рівень економічної культури. Недостатньо впливали на прийняття управлінських рішень ринкові сигнали. Їх або взагалі не сприймали, або вони не отримували адекватної інтерпретації й не досягали осіб, які ухвалюють рішення, або ж рішення приймалися без огляду на сигнали. Такою була ситуація останні десять — п'ятнадцять років. Загрозливі тенденції глобальної фінансової кризи ще більше загострили потребу в інституційному реформу-

ванні вітчизняних підприємств, тобто поліпшенні зовнішньої інфраструктури та зміни складу й функцій внутрішніх інститутів. Серед останніх найслабшою на сьогодні ланкою є система прийняття управлінських рішень на підприємствах. Рівень економічного управління не відповідає сучасним вимогам як за оперативністю, так і обґрунтованістю рішень. Практично не відпрацьовано також методи, моделі та інші інструменти, а також документи, що регламентують економічний порядок на підприємстві. Для багатьох підприємств істотною загрозою досягнення стратегій стає відрив між стратегічним планом і супроводжуваним його бюджетом, так званий стратегічний розрив. Замість того, щоб зосереджуватися на позитивній довгостроковій перспективі, традиційне планування і бюджетування спрямовані всередину та фокусуються на отриманні короткострокових вигод. Як наслідок — процеси бюджетування, планування й контроль стають перешкодою для реалізації стратегій. Крім того, часто елементи стратегічного процесу реалізуються за допомогою різних технологічних рішень, що створює проблеми інтеграції. Наприклад, стратегічний план подається як файл текстового формату, бюджет — електронна таблиця, поточні результати представлені у форматі бухгалтерської звітності, а аналіз — підготовлений з використанням технології аналітичної обробки інформації в режимі реального часу (OLAP). Цілісні інтегровані системи управління ефективністю бізнесу (BMP-системи) у вітчизняній економіці використовуються вкрай рідко. Усе це обумовлює необхідність наукових і прикладних розробок з удосконалення економічного управління на вітчизняних підприємствах. Розв'язання цієї проблеми ускладнюється й тим, що український бізнес представлений нині надзвичайно широким розмаїттям підприємств, які відрізняються розмірами, організаційно-правовими формами, галузевими особливостями тощо.

Подальше домінування принципу диференціації в світовому та вітчизняному бізнесі, що визначається нині новою парадигмою управління, сприятиме набуттю ними своєрідності, а саме навчанню нестандартним способам поведінки. Це, своєю чергою, стане основним засобом виживання в умовах жорстокої конкуренції в бізнесі. Водночас формування й налагодження дієвої системи прийняття управлінських рішень на підприємствах практично неможливо здійснити в межах окремо взятих суб'єктів господарювання. Необхідні інститути мікроекономічного реформування та державна підтримка його організаційного, методологічного та кадрового забезпечення.



## 1.2. Сутність економічного управління підприємством та його завдання

Сучасне підприємство зазвичай уявляється як економічна організація, штучно створена система, у межах якої і через яку люди взаємодіють один з одним, реалізуючи індивідуальні та колективні цілі. Управління ж об'єктами економічної природи розглядається як економічне управління. Це доволі поширений погляд, а вживається в такому сенсі дане поняття без конкретизації та сутнісних пояснень. Побутує також думка, що слово «менеджмент» слід інтерпретувати не як управління в широкому розумінні цього слова, а як економічне управління. Не виключає такий погляд і зближення понять «управління» та «менеджмент» як управління економічними об'єктами, процесами, відносинами на всіх рівнях, тобто як економічне управління в найзагальнішому сенсі.

В одних випадках поняття **«економічне управління підприємством»** ототожнюють з поняттям «економіка підприємства», а в других — з поняттям «ділове управління» тощо.

Виходячи з того, що для всіх економічних організацій спільним критерієм результативності їх багатогранної діяльності є саме економічні результати (доходи, витрати, капіталовкладення), вирішальну роль в управлінні підприємством відіграє саме економічне управління. Його зміст зводиться до такого: визначення потрібного стану підприємства, оцінювання фактичного стану, порівняння його з потрібним і здійснення управлінського впливу згідно з наявними ресурсами. По суті, вказані функції відображають загальну сутність процесу підготовки й прийняття управлінського рішення. Такими питаннями займаються чимало наук. Математика розглядає прийняття рішення з позицій рекомендованих методів та алгоритмів, соціологія — з погляду процесів, які відбуваються в суспільстві, юриспруденція — правового погляду та ін. Економічна складова є майже в кожному комплексному управлінському рішенні й стосується передовсім визначення таких ключових параметрів діяльності підприємства, як обсяги виробництва, витрати ресурсів, фінансові результати. Для забезпечення ефективності діяльності підприємства недостатню зводити економічне управління лише до управління ресурсами. Сучасний бізнес вимагає «включення» підприємства в систему зовнішніх бізнес-відносин. Орієнтація підприємства на корисність благ чи інші вимоги бізнес-середовища суперечить вимогами ефективного використання ресурсів. Тому основним завданням економічно-

го управління підприємством є не лише внутрішнє збалансування у використанні ресурсів, й досягнення зовнішньої збалансованості в бізнес-відносинах.

У такому сенсі економічне управління підприємством наближається до поширеного в західній практиці терміна «управлінське планування й контроль» (MPC), а також «управління ефективністю бізнесу» (BPM), під якими розуміють базову концепцію ефективної реалізації стратегії та контролю її виконання.

Можна виокремити основні параметри діяльності підприємства за допомогою яких відбувається економічне управління. Якщо, наприклад, мова йдеться про збільшення прибутку підприємства, то основними чинниками, які сприяють цьому, є такі: зміна обсягів випуску продукції (робіт, послуг), зміна номенклатури та асортименту продукції, зміна якості продукції, зміна витрат і ціни. Не вдаючись у подробиці, зауважимо, що всі ці параметри тісно взаємопов'язані, й саме від рівня їх збалансованості залежить обґрунтованість управлінських рішень. Дійсно, користуючись економічними залежностями між розміром прибутку, з одного боку, і обсягом реалізованої продукції (за прийнятими цінами) та витратами (постійними й змінними), з іншого — фінансовими ресурсами, можна досягти гармонійного поєднання основних параметрів функціонування підприємства. Таким чином, центральне місце в економічному управлінні підприємством належить досягненню й підтримці збалансованості кількох **ключових кількісних параметрів, як-от**: обсяг випуску продукції, витрати, ціни, прибуток. Слід зазначити, що дотримання збалансованості досягається не завжди через абсолютні значення відповідних економічних показників, а й відносні, тобто пропорційні їх співвідношення. Серед останніх часто використовують такі, як співвідношення прибутку й сукупних витрат, прибутку й змінних витрат, ціни й змінних витрат та ін. Водночас слід вважати неправильним зведення економічної результативності діяльності підприємства лише до кількісно визначених фінансово-економічних показників. Для управління й контролю результативності діяльності підприємства доцільно використовувати разом із вказаними ще й нефінансові показники, поєднані групами в позитивні чи негативні ключові індикатори, а саме: виконання стратегії, якість стратегії, ринкова позиція, інноваційність тощо.

Таким чином, зміст економічного управління підприємством можна визначити як системний комплекс розробки економічно

ефективних управлінських рішень, який ґрунтується на закономірностях і правилах взаємоузгоджень ключових параметрів економіки підприємства.

Серед комплексу основних завдань економічного управління сучасним підприємством слід назвати такі:

- виявлення впливу внутрішніх якісних і кількісних взаємозв'язків ключових економічних параметрів діяльності підприємства на забезпечення його безбитковості, прибутковості й самофінансування розвитку;

- діагностування зовнішнього оточення підприємства й бізнес-відносин, визначення його конкурентного статусу та обґрунтування пропозицій щодо посилення ринкових позицій;

- системний аналіз господарської діяльності й фінансового стану підприємства; виявлення та кількісне обґрунтування резервів підвищення ефективності використання ресурсів;

- обґрунтування збалансованості обсягів випуску продукції за номенклатурними позиціями та асортиментним рядом з урахуванням ресурсних обмежень і цільових настанов;

- обґрунтування умов випуску продукції, оптимізації її якості; вибір економічно раціональної технології, а також спеціалізації та кооперування виробництва (бізнес-відносини аутсорсингу, франчайзингу, лізингу тощо);

- обґрунтування рівня цін на продукцію підприємства та методів ціноутворення;

- обґрунтування доцільного співвідношення постійних і змінних витрат у собівартості кожної номенклатурної позиції продукції, обсягу її випуску й ціни, за яких досягаються безбитковість і прибутковість;

- обґрунтування ефективності інвестиційних проектів і бізнес-планів підприємства;

- техніко-економічне обґрунтування й розробка стратегічних і поточних планів і бюджетів діяльності підприємства, аналіз і контроль їх виконання;

- регламентація проведення робіт професіоналами й фахівцями з економіки підприємства, установлення та дотримання економічного порядку на підприємстві.

Незважаючи на те, що у всякому управлінському рішенні, як уже зазначалось, є економічна складова, особливості призначення якої та змісту робіт дають змогу виокремити економічне управління у вузькому розумінні як самостійну функцію управління підприємством. Економічне управління як функція реалізується через виконання низки управлінських дій, які утворюють

єдиний процес. Процесний підхід до економічного управління докладніше розглядатиметься в наступній темі.

Економічне управління підприємством з позицій системного підходу можна вважати системою. Адже економічне управління — це процеси обробки інформації керівниками, які приймають рішення, та професіоналами-економістами, які економічно обґрунтовують їх. Такі процеси здійснюються за допомогою особливих методів та інструментів. Входом для цих процесів слугує інформація про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Виходом, або результатом, цих процесів є планово-контрольна та регламентуюча інформація. Усі елементи системи взаємопов'язані, тобто система економічного управління підприємством має свою специфічну структуру.

Водночас економічне управління можна уявляти як різновид системи управління, що призначений для такого впливу на об'єкт управління, який переводить цей об'єкт у бажаний стан і (або) надає параметрам процесів, які здійснюються в ньому, певних характеристик (значень). Докладніше це питання розглядатиметься в темі 3.

### **1.3. Предмет і завдання курсу**

Діяльність підприємства та її економічні результати є об'єктом дослідження багатьох наук: мікроекономіки, економіки підприємства, стратегії підприємства, менеджменту, економічного аналізу та ін. Мікроекономіка дає загальне уявлення про процеси розробки й реалізації рішень, які приймаються економічними агентами для досягнення цілей. Економіка підприємства фокусує увагу на засобах, законах і правилах ведення господарства. Предметом економічного аналізу є причинно-наслідкові зв'язки економічних явищ і процесів.

Що ж є предметом курсу «Економічне управління підприємством»? Слід зазначити, що визначення предмета будь-якої науки й відповідно навчальної дисципліни — це надзвичайно складне завдання. Тим більше, що, як уже зазначалось, найширше визначення сутності економічного управління підприємством майже тотожне економіці підприємства. Вочевидь, знання з такої дисципліни мають бути системними, уміння — комплексними, а підхід до використання — інтегральним.

Призначення навчальної дисципліни «Економічне управління підприємством» — сформувати у студентів системне знання про закономірності взаємозумовлених змін економічних параметрів діяльності підприємства та комплекс умінь і навичок застосування різноманітних методів та інструментарію обґрунтування економічно

ефективних управлінських рішень. Ураховуючи, що ця дисципліна вивчається на завершальному етапі підготовки фахівців з економіки підприємства — у магістратурі — центральне місце в ній належить відпрацюванню саме тих управлінських аспектів економіки сучасної організації, які затребувані вітчизняним бізнесом, але організаційно й методично недосконалі та кадрово незабезпечені. Укладачами навчального курсу визначено такі три робочі модулі (частини): системна характеристика економічного управління підприємством, бюджетне управління, фінансове управління. Бюджетне та фінансове управління є базовими технологіями економічного управління, саме на їх основі будується власне система економічного управління конкретного підприємства з урахуванням його специфіки.

Після вивчення цього курсу студент:

**знатиме:**

- основні принципи формування системи економічного управління підприємством;
- правила формування системи бюджетного управління й вимоги до наповнення її елементів;
- організацію та технологію бюджетного процесу на підприємстві;
- особливості управління робочим капіталом у контексті стратегічних та оперативних управлінських рішень;
- засоби формування інвестиційного портфеля підприємства та його оптимізації, а також

**умітиме:**

- аналізувати ефективність системи економічного управління підприємством та оптимізувати її;
- формувати фінансову структуру й регламент бюджетного управління;
- планувати, аналізувати операційні й фінансові бюджети підприємства та їх основні параметри;
- здійснювати фінансову діагностику підприємства й обґрунтовувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності підприємства, його товарної, збутової та кредитної політики;
- обґрунтовувати склад інвестиційного портфеля підприємства, проводити розрахунки щодо вибору реальних проектів і фінансових інвестицій;
- застосовувати сучасні методичні підходи до оптимізації розміру та структури капіталу підприємства.

У процесі вивчення дисципліни реалізується компетентісний підхід до підготовки фахівця з економіки підприємства. Органічне поєднання теоретичних і практичних аспектів надає якісно нового змі-

сту професійним знанням і дає змогу інтегрувати в них економіку та менеджмент як єдину методологічну основу фахової підготовки. За класом професійних завдань «Техніко-економічні розрахунки параметрів функціонування підприємства» передбачено формування таких компетенцій, як систематизація та узагальнення інформації про підприємство та його зовнішнє середовище, ідентифікація стану й виконання розрахунків бюджетів, основних показників стратегічних і поточних планів та ін.

За класом «Розробка управлінських рішень» формуються такі компетенції, як економічне обґрунтування доцільності інвестиційних рішень, оволодіння процедурами бюджетування, формування ефективної структури капіталу тощо. За класом «Створення нових знань з економіки підприємства» передбачено такі: системне проектування економічного управління підприємством, розроблення та вдосконалення методичного інструментарію й регламентів економічного управління, використання системного мислення у виявленні непрявлених явищ бізнес-середовища та управлінні ними.

### Ключові положення

1. Система поглядів на природу підприємства формувалася під впливом об'єктивних змін у світовому суспільному розвитку.

2. Для вітчизняних підприємств, які з переходом до ринкової економіки були водночас позбавлені звичного інституційного й функціонального середовища, найбільш істотною виявилася системна інституційна проблема: порушення цілісності підприємства.

3. Потреба в інституційному реформуванні вітчизняних підприємств загострила проблему підвищення рівня економічного управління та обґрунтованості управлінських рішень.

4. Економічне управління в широкому сенсі слід розглядати як управління об'єктами економічної природи. Його функції відображають загальну сутність процесу підготовки й прийняття управлінського рішення.

5. Основним завданням економічного управління підприємством є не лише внутрішнє збалансування у використанні ресурсів, а й досягнення зовнішньої збалансованості в бізнес-відносинах.

6. Центральне місце в економічному управлінні підприємством займає досягнення й підтримка збалансованості кількох ключових кількісних параметрів діяльності: обсягу випуску продукції, витрат, ціни й прибутку.

7. Зміст економічного управління підприємством становить системний комплекс розробки економічно ефективних управлінських рішень, який ґрунтується на закономірностях і правилах взаємоузгоджень ключових параметрів економіки підприємства.

8. Предметом навчальної дисципліни «Економічне управління підприємством» є системне знання про закономірності взаємозумовлених змін економічних параметрів діяльності підприємства.

9. Центральне місце в дисципліні «Економічне управління підприємством» належить відпрацюванню саме тих управлінських аспектів економіки підприємства, які затребувані вітчизняним бізнесом, але організаційно й методично недосконалі та кадрово незабезпечені.

10. Базовими технологіями економічного управління є бюджетне та фінансове управління, які виведені робочими модулями дисципліни.

### Терміни й поняття

- Економічне управління підприємством
- Ключові параметри діяльності підприємства
- Когнітивна недостатність (підприємства)

### Завдання для самоперевірки ✓

Дайте відповіді на питання:

1. Чим зумовлені зміни концептуальних уявлень про управління підприємством як машиною та як живим організмом?

2. Які цілі підприємства формулювались у процесі еволюції уявлень про його природу?

3. Підприємство як організація: що нове з'явилося у цій концепції?

4. Чим зумовлена та як виявила себе системна інституційна проблема вітчизняних підприємств?

5. Якими є основні сфери функціонування бізнесу в Україні та різновиди підприємств?

6. Що включає в себе економічне управління підприємством як предметна галузь знань?

7. Які є ключові параметри діяльності підприємства, за допомогою яких здійснюється економічне управління?

8. Які основні завдання економічного управління сучасним підприємством?

9. Що є предметом навчальної дисципліни «Економічне управління підприємством»?

10. Яких компетенцій набуватиме майбутній фахівець, вивчаючи цю дисципліну?

### Завдання для індивідуальної роботи

1. Доберіть та систематизуйте визначення предметів навчальних дисциплін, які формують знання про підприємство. Проаналізуйте, чи ґрунтуються вони на спільній концепції про природу підприємства. Аргументи й висновки викладіть у вигляді короткого аналітичного звіту.

2. Вивчіть досвід одного з найуспішніших (на вибір) радянських підприємств у аспекті економічного управління. Результати викладіть у вигляді реферату.

3. Складіть особисте уявлення про ступінь так званої «когнітивної недостатності» сучасного вітчизняного підприємства та напрямки її подолання, проаналізуйте думки аналітиків з цього питання. Результати викладіть у формі реферату.

### *Література для поглибленого вивчення*

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

2. *Жданов С. А.* Основы теории экономического управления предприятием: Учебник. — М.: Финансы, 2000. — 528 с.

3. *Мильнер Б.* Теория организаций: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М, 1998.

4. *Райзберг Б. А.* Курс управления экономикой. — СПб.: Питер, 2003. — 528 с.

5. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. — 2-е изд. — М.: ИНФРА, 1999.

6. Экономика организаций (предприятий): Учебник для вузов / Под ред. В. Я. Горфинкеля, В. А. Швандара. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 608 с.

7. Экономика предприятия (фирмы): Учебник/ Под ред. проф. О. И. Волкова и О. В. Девяткина. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА — М, 2006. — 601.



## ТЕМА 2

# ТЕХНОЛОГІЯ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЗАВДАНЬ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*2.1. Економічне управління підприємством як процес прийняття управлінських рішень.*

*2.2. Методи розв'язання завдань економічного управління підприємством.*

*2.3. Формування системи ключових показників економічного управління підприємством.*

- ◆ Ключові положення.
- ◆ Терміни й поняття.
- ◆ Завдання для самоперевірки.
- ◆ Завдання для індивідуальної роботи.
- ◆ Література для поглибленого вивчення.

### **Вивчивши матеріал цієї теми, студент знатиме:**

— загальну послідовність і зміст процедур прийняття рішень у системі економічного управління підприємством;

— сукупність формальних елементів технологій прийняття управлінських рішень;

— теоретичні конструкції формування системи показників діяльності підприємства, досягнення яких відповідає цільовим настановам підприємства,

### **а також умітиме:**

— розробляти процедурно-технологічні схеми прийняття управлінських рішень з урахуванням конкретних ситуацій;

— обирати сукупність методів, які є найбільш раціональними з огляду на проблемну ситуацію;

— формувати набори ключових показників і механізми досягнення їх цільових значень.

### **2.1. Економічне управління підприємством як процес прийняття управлінських рішень**

Науковою основою сучасного управління, як уже зазначалося у першому розділі, є системний підхід. Його використання для розв'язання проблем економіки підприємства характеризується через способи, методи й інструментарій системного

аналізу. Як відомо, системному аналізу властива не стільки наявність специфічного наукового апарату, скільки упорядкованість, логічна обґрунтованість підходу до дослідження проблем. З його допомогою вивчаються складні системи й оцінюються ситуації, пов'язані передусім з необхідністю визначення цілей, завдань і напрямків дій.

Зміст основних операцій, які здійснюються під час системного аналізу, є доволі універсальним, а процедури — формалізованими. Існують навіть міжнародні стандарти (наприклад, ISO 9000), які рекомендовані до використання в Україні, однак вони орієнтовані більше на технічні, а не організаційно-економічні системи.

Водночас технологія проведення системного аналізу значною мірою залежить від рівня компетентності аналітиків та осіб, які уповноважені приймати рішення. На способи виконання процедур істотно впливають також досвід, інтуїція та креативні здібності виконавців. Однак ціла низка проблем, які розв'язуються в економічному управлінні підприємством, доведена до чіткого опису технології проведення, змісту процедур, залучених показників тощо. Цьому сприяв розвиток теорії прийняття рішень, яка охоплює систему основних ідей, описує закономірності процесу прийняття рішень, дає змогу визначати методи й технологію їх обґрунтування. Згідно з основними положеннями вказаної теорії процес прийняття рішення як і будь-який процес, що протікає у часі, є сукупністю всіх етапів і стадій з підготовки (розробки) рішення, включаючи заключний етап його безпосереднього прийняття. Завдяки певній універсальності змісту етапів підготовки, обґрунтування та прийняття управлінських рішень з різноманітною природою можна уявити загальну процедурно-технологічну схему розробки науково обґрунтованих рішень у системі економічного управління підприємством, яка загалом спирається на принципи системного підходу й методи системного аналізу. Таку схему подано на рис. 2.1.

Залежно від того, на яких аспектах рішення акцентується увага аналітика, поетапне структурування може відбуватись по-різному, з відповідною деталізацією окремих складових чи поєднанням кількох етапів в один укрупнений.

Однією з головних умов кваліфікованого й ефективного прийняття рішення є своєчасне виявлення наявності проблеми, факту її існування з одночасним усвідомленням її сутності та ступеня невідкладності.

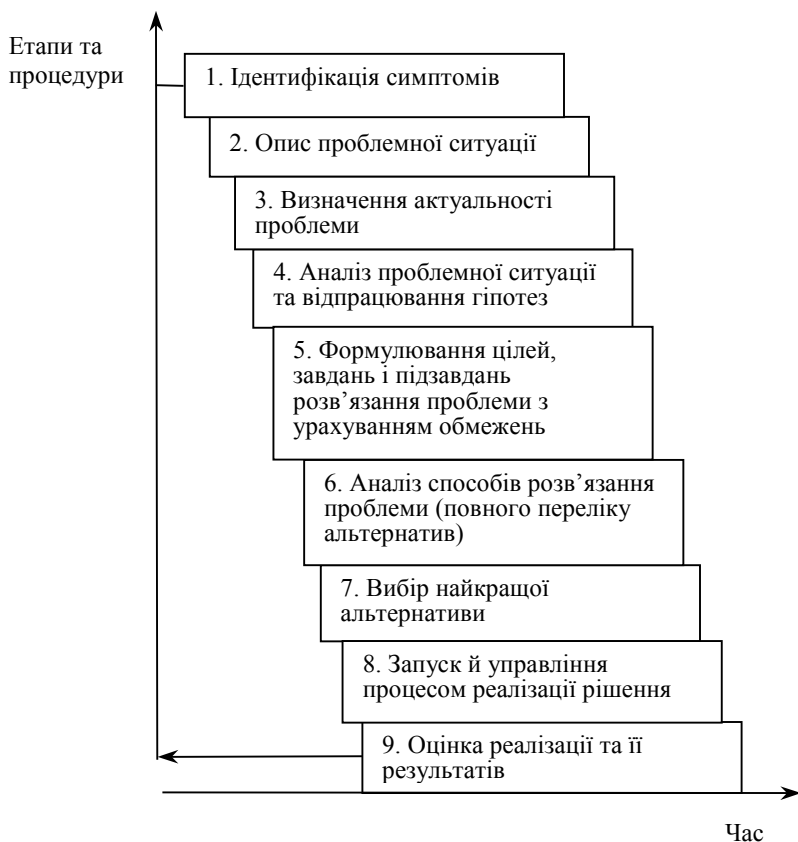


Рис. 2.1. Загальна процедурно-технологічна схема прийняття рішення в системі економічного управління підприємством

Проблема найчастіше характеризується цілою низкою ознак, які допомагають підстави припустити її існування, однак при цьому лише окремі симптоми дають змогу переконатись у тому, що проблема справді існує. Тому слід приділити особливу увагу ідентифікації симптомів. Серед них найчастіше ідентифікуються стандартні ознаки, які мають кількісні параметри своїх значень. Зіставлення, наприклад, запланованих (нормативних) і фактичних значень ключових економічних показників діяльності підприємства дають можливість ідентифікувати нормальний стан підприємства (чи його порушення). Водночас окремі симптоми тільки непрямо свідчать про ймовірність існування проблеми, а їх ідентифікація є

ускладненою. Наприклад, фінансовий стан підприємства часто ідентифікують шляхом частого сканування й побудови гармонійних рядів. Негативні нормальні чи позитивні явища встановлюють за ступенем коливання показників (членів ряду) біля середнього значення в часі та нахилом кривої, що відображає динаміку показника впродовж періоду, що аналізується. Якщо значення членів ряду, наприклад, показників фінансової стійкості, коливаються з чималою амплітудою біля кривої з від'ємним нахилом, то варто здійснити поглиблений аналіз фінансової діяльності, бо це може свідчити про погіршення фінансового стану підприємства. Симптоматика ринкових сигналів може бути вже проявленою й відстежуватись через зниження темпів обсягів продажів, або ще не проявленою, наприклад, очікування споживачами сезонних знижок, виявлення глобальної тенденції «інноваційної паузи» та ін. У процесі «фільтрації» даних про внутрішнє й зовнішнє середовище підприємства слід ідентифікувати так звані «робочі шуми», тобто такі симптоми й відхилення, які властиві нормальному режиму функціонування економічної системи.

У результаті ідентифікації симптомів виявляється загальний перелік проблем, які потребують розв'язання. Якщо є кілька проблем, а на практиці — це звичайне явище, то після виявлення й опису кожної з них проводиться порівняльний аналіз проблем, визначаються пріоритетні.

Для кожної з проблем складається короткий опис **проблемної ситуації**. Останні є формулюється як логічне висловлювання, у якому має місце невизначеність і нечіткість щодо цільових параметрів і умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Подальша структуризація проблемної ситуації має привести до відповіді на такі питання: яку проблему і за яких умов треба розв'язувати, коли її слід розв'язувати, якими силами й засобами це робити.

Аналіз проблем, більш глибокий опис умов їх виникнення й розвитку здійснюється на етапі аналізу проблемної ситуації. Для цього передусім чітко формулюється проблема й описуються причини її виникнення. Важливим аспектом аналізу проблемної ситуації є поділ проблем на внутрішні та зовнішні, а також класифікація за ступенем їх структурованості: добре структуровані, слабо структуровані та неструктуровані. Представлення кожного з різновидів є доволі відмітним. Так, добре структуровані проблеми характеризуються чіткими формальними показниками, що мають кількісне вираження. Слабо структуровані проблеми мож-

на описати як за допомогою кількісних, так і якісних характеристик. Для неструктурованих проблем кількісні параметри не визначені, їм властиві лише якісні характеристики. Аналізуючи проблемну ситуацію, слід визначити її новизну. У разі наявних аналогій слід скористатися можливістю використання минулих рішень для цієї ситуації. Якщо ж проблемна ситуація є принципово новою, то навряд чи можна скористатись набутим досвідом. На цьому етапі важливо не спрощувати проблему, а розширити межі досліджуваного об'єкта з метою використання інформації про систему вищого порядку, частиною якої він є.

На етапі відпрацювання припущень (гіпотез) розробляються сценарії розвитку ситуації. Це вербально-аналітичний опис існуючого і прогнозного стану об'єкта дослідження, варіантів розвитку проблемної ситуації. Якщо події розвиватимуться передбачувано, а кожна дія приводитиме до цілком визначених певних результатів, то такий варіант рішення вважається детермінованим. Якщо можливою стає поява випадкових подій, а ймовірність їх настання певним чином прогнозується, то рішення в цій ситуації матиме стохастичний або імовірнісний характер. У разі, коли практично неможливо уявити умови розвитку подій та отримати запланований результат, завдання розв'язуватиметься за умов невизначеності (недетермінованості). Доволі поширеним є формування варіантів розвитку ситуації в майбутньому як оптимістичних, песимістичних та найімовірніших (реалістичних). Кінцевим результатом робіт на цьому етапі є вибір найбільш імовірного з варіантів сценарію майбутнього розвитку проблемної ситуації, під який здійснюватиметься покладання цілей.

На етапі визначення цілей формуються формулюються цілі й завдання управлінського рішення. На перший погляд, мета прийняття рішення здається очевидною, бо в результаті його реалізації проблема має бути розв'язана. Однак покладання цілі й постановка завдань необхідні у зв'язку з тим, що завдяки з'ясуванню проблеми, яке відбулось на попередніх етапах, виникає можливість конкретизації вихідного уявлення про можливі й доцільні масштаби та терміни розв'язання проблеми з урахуванням наявних та передбачуваних до залучення ресурсів.

Відповідно до цього чіткіше постають завдання, що витікають з покладеної мети. Обов'язковою умовою ефективного виконання цього етапу має стати конкретність формулювання й кількісне задання характеристик цілей, за якими можна оцінювати ступінь їх виконання. Цілеустановки можуть бути простими (наприклад,

максимізація прибутку) або множинними (максимізація прибутку й обороту за збереження мінімальної кількості робочих місць). Крім того, цілі та рівні їхнього досягнення можуть визначатися кількісно — числовим показником, якісно — за допомогою оцінок — «добре», «задовільно», «погано», або номінально — мети досягнуто або не досягнуто.

Результати досягнення кількісно та якісно визначених цілей можуть задаватися у вигляді екстремальної оцінки (оптимум, максимум чи мінімум результату) або у вигляді деякої достатньої межі (досягнення задовільного результату), або ж у вигляді номінальної оцінки, тобто досягнення чи недосягнення деякого допустимого рівня. При цьому досягнення мети не варто розуміти як щось абсолютне, адже завжди є необхідність подальшого удосконалення діяльності. Виконання цілі має розглядатись у динаміці, а вимірюватися — швидкістю наближення до стану бажаної досконалості.

З'ясування і виявлення завдання для розв'язання проблеми з урахуванням покладених цілей супроводжується аналізом способів і засобів, які можуть мати як альтернативний, так і безальтернативний характер. Так, способами збільшення прибутку може бути зниження рівня витрат, збільшення обсягу випуску продукту, підвищення якості виробів тощо. Вказані шляхи доповнюють один одного, виконуючи різні функції. Для кожного із способів потрібні певні ресурси. Через обмеженість ресурсів виникає потреба визначення пріоритетності їх виділення й економічного використання. Таким чином наявні ресурси, способи їх створення і споживання активно впливають на процес визначення цілей, завдань і підзавдання розв'язання проблеми. Вони є своєрідним засобом «фільтрації» рішень, які приймаються.

Пошук найкращого варіанта рішення розпочинається з формування повного переліку альтернатив досягнення цілей. Це одна з найбільш творчих операцій та процедур процесу економічного управління. Згідно з принципами системного аналізу, чим ширшим є спектр альтернатив розв'язання проблеми, там більше шансів відшукати оптимальне рішення.

Водночас значно зростає затратність аналізу. Практично у процесі пошуку альтернатив обмежуються 4—5 варіантами. Характерно, що до числа альтернатив можна включати й варіант неприйняття рішення, тобто бездіяльність щодо розв'язання проблеми, якщо це не приводить до катастрофічних наслідків.

За умов обмеженості часу проведення пошуку та відсутності надійних інструментів оптимізації рішень на практиці спостерігається прагнення звести процес знаходження й порівняння альтернатив до визначення не найкращого, а прийняттого (допустимого) рішення. Зазвичай порівняння альтернатив здійснюється за багатьма критеріями, і за допомогою тільки кількісних розрахунків дуже складно надати однозначні рекомендації. Тому поряд з математичними методами можливим є застосування процедур групового способу, що ґрунтуються на експертних оцінках. У теорії прийняття рішень процедури цього етапу називають оцінюванням альтернатив, оскільки кожен з варіантів рішень оцінюється з погляду результатів, витрат і наслідків. У процесі поглибленого аналізу в ході моделювання, прогнозування виникає бажання не лише виявити та оцінити досягнення цільових параметрів, які характеризують ступінь розв'язання проблеми й затрати ресурсів, а й визначити ймовірність, надійність, ризикованість отримання результатів. При цьому доцільно, щоб параметри, які підлягають оцінці, були однорідними, зіставними. Це стосується як кількісних, так і якісних характеристик.

Ключовим етапом прийняття рішення слугує операція вибору найкращої з альтернатив. Рекомендації щодо цього зазвичай попередньо розробляються системними аналітиками, які досліджували проблему та формували варіантні підходи до її розв'язання. Однак остаточне рішення приймається особою чи колегіальним органом, що уповноважені ухвалювати рішення. По суті, результати оцінювання слід розглядати як один з різновидів інформації, необхідної керівникові підприємства для прийняття рішення. Не завжди переваги з боку керівника надаються тому чи іншому варіанту на основі рекомендацій аналітиків, і з цим варто погоджуватись, адже відповідальність за результати рішення покладено саме на нього.

Важливим для досягнення успіху в реалізації навіть найкраще обґрунтованого рішення є здійснення заходів з організації його виконання. Потрібно довести рішення до всіх виконавців, передбачити деталізований план-графік виконання, координацію й контроль за його дотриманням як з погляду термінів, так і витрат.

Кінцевим результатом реалізації рішення є досягнення покладених цілей у встановленні терміни в межах ресурсів, що надаються.

Поділ процесу прийняття рішення в системі економічного управління підприємством на окремі послідовні етапи, зміст яких розкрито вище, є дещо умовним, реальні етапи часто здійснюються паралельно. Більш того, обґрунтувати й розв'язати проблему з першого

разу вдається нечасто. Розглянутий процес має ітеративний характер, тому в ході роботи слід виявити гнучкість у разі виникнення нових чинників і здійснювати переоцінку отриманих результатів, а часом навіть змінювати ідеї, які лежать в основі рішення.

Алгоритм прийняття рішення, розглянутий вище, можна вважати універсальним. Однак у певних школах управління вагомість окремих етапів є відмітно різною.

Так, порівнюючи японську та західну школи управління, зауважимо, що для першої з них особливо важливим є визначення проблеми, а для другої — її розв'язання. Відтак японський підхід передбачає всебічні обговорення й узгодження, зосередження на сутності питання. Це вимагає чимало часу, однак реалізація відбувається напрочуд швидко. Натомість західний підхід акцентує увагу на можливих варіантах розв'язання проблеми та власне на реалізації рішення.

## **2.2. Методи розв'язання завдань економічного управління підприємством**

Економічне управління сучасним підприємством відбувається, як уже зазначалося, через прийняття різноманітних управлінських рішень, обґрунтування яких здійснюється за різними технологіями. **Технології прийняття управлінських рішень** — це раціональне поєднання у процесі підготовки, розроблення і реалізації рішень різних моделей, логічних суджень та інтуїції, які ґрунтуються на знаннях і досвіді осіб, які ухвалюють рішення. Відтак для розв'язання кожної з проблемних ситуацій слід розробляти спеціальний алгоритм: сукупність правил, процедур, методів і способів, який хоча й повинен ґрунтуватися на дотриманні стандартів логіко-методологічної раціональності, однак має включати також оригінальний творчий компонент.

Залежно від ступеня використання в підготовці рішень формальних елементів можна виокремити три основні групи методів:

- математичні (формальні);
- евристичні (неформальні);
- комбіновані математичні й евристичні.

Математичні методи найчастіше використовуються для:

1) обчислення значень показників, що характеризують результати функціонування підприємства, його підрозділів, ринкової кон'юнктури тощо;

2) для оптимізації рішень за наявних варіантів досягнення результатів;



3) обробки й аналізу параметрів, які не можуть бути виміряні кількісно .

Виокремлюють кілька груп математичних методів, які використовуються в обґрунтуванні управлінських рішень:

— статистичні методи обробки інформації (визначення середніх оцінок, величини помилок, ступеня узгодженості оцінок експертів тощо);

— багатомірні — факторний і кластерний аналізи (наприклад, обґрунтування рішень за умов впливу різних чинників прогнозування обсягів продажів нового продукту з урахуванням його якості, ціни, затрат на рекламу та ін.);

— регресійні й кореляційні методи (установлення взаємозв'язків між змінними, що описують окремі аспекти економіки підприємства);

— імітаційні методи (ситуаційний аналіз зовнішнього середовища);

— методи дослідження операцій.

Остання з перелічених вище груп займає особливе місце в економічному управлінні підприємством, що потребує докладнішого розгляду.

Одним з найпоширеніших методів дослідження операцій є лінійне програмування. На його основі будуються аналітичні моделі у вигляді функціональних рівнянь, у яких відображені зв'язки між залежними та незалежними змінними. Аналітичні рівняння доповнюються системою обмежень і зазвичай цільовою функцією, що перетворює цю модель у власне, на модель прийняття рішення.

Значення таких моделей полягає в тому, що вони через розрахунковий алгоритм дають змогу знаходити такі можливі заходи, які завдяки своїй очікуваній цінності передбачають найкраще досягнення покладених цілей. Параметри цієї очікуваної цінності можуть бути задані як планові показники. Наприклад, як основна ціль може виступати щонайбільший прибуток з урахуванням мінімально допустимого обсягу збуту продукції, а, відповідно, обсяг виробництва й сальдо надходжень грошових коштів у кожний період часу — як додаткові цілі. Обмеженням для досягнення потрібного обсягу виробництва може бути виробнича потужність підприємства та ін. У деяких ситуаціях цілі задаються як множинні (приміром, максимізація прибутку й виторгу при збереженні мінімальної кількості робочих місць). Слід зазначити, що у випадку з множинним цілепокладенням для визначенні оптимального стану не виникає ускладнень, якщо го-

ловні цілі формуються як екстремуми та не суперечать між собою. Відтак найкращою є альтернатива, яка забезпечує найбільший ступінь досягнення цільових показників за наявних обмежень. Дещо складнішою є ситуація з множинними цілями, які задані як екстремуми та «конкурують» одна одній. Тоді обирають компромісне рішення, тобто такий варіант, який із множини ефективних рішень мінімізує відхилення від ідеального рішення. Є також можливість зважити й агрегувати в лінійну цільову функцію всю сукупність цілей, за допомогою якої згодом визначити компромісне рішення як оптимальний кут відносно вектора агрегованої цільової функції. Засобами інструментарію теорії нечітких множин компромісне рішення може бути знайдене в обох попередніх випадках. Зростаючий динамізм бізнес-середовища сучасного підприємства зумовлює складність побудови та ефективне застосування результатів аналітичних моделей лінійного та нелінійного програмування. За умов невизначеності та конфліктів оптимальні рішення можуть ухвалюватися на основі теорії ігор як одного з методів статистичної теорії прийняття рішень. Через теорію ігор невизначена ситуація перетворюється в детерміновану на основі низки «припущень про раціональність» щодо поведінки гравців. Серед типових способів ігрової активності, дослідженої математиками, найчастіше зустрічаються стратегії поведінки конкурентів на ринках своїх продуктів, рекламна діяльність, проведення аукціонів. Практичне використання теорії ігор часом ускладнене тим, що виявлення переваги між ситуаціями не завжди має об'єктивні передумови та пов'язане із загальною проблемою кількісного вимірювання економічних параметрів моделей. Водночас головна цінність теорії ігор полягає в можливості використати її апарат для розширення поняття оптимальності, що є доволі звуженим в економіці. Такі поняття теорії ігор, як компромісні (рівноважні або ефективні) рішення допомагають глибшому з'ясуванню принципів оптимальності в процесах прийняття рішень.

Зрештою, більшість фахівців з економічного управління підприємством схильні визнати, що застосування математичного моделювання у розв'язанні завдань сучасного бізнесу є складним, а його результати — неактуальними. Натомість евристичні (неформальні) методи, які використовують накоплений досвід та інтуїцію, посилюють свої позиції. Уважають, що за умов, коли точні дані про той чи інший процес, явище, результат відсутні, то краще отримати приблизні відповіді на найважливіші питання, ніж спробувати дати точні відповіді на питання, які не зовсім зрозумілі й осмислені.

Справа в тім, що процедури формування цілей системи, варіантів їх реалізації, моделей, критеріїв не можуть бути повністю формалізованими, універсальними, а в результаті рішення — типовими. Натомість під час розробки рекомендації експерти не використовують єдиний для всіх алгоритм. Прикладами евристичних процедур є різні експертизи, консиліуми, наради, робота рад тощо. І хоча вони є, швидше мистецтвом, ніж формалізованим процесом, однак їх результати обробляються за допомогою різноманітних математичних методів.

Чільне місце в групі евристичних методів посідають експертні методи, орієнтовані на фахівців-професіоналів, як роблять свої висновки як суто інтуїтивно, так і, користуючись певними причинно-наслідковими зв'язками, статистичними даними й розрахунками. Якщо експертні судження виражені кількісно або через шкалу «більше-менше», то їх називають експертними оцінками.

Є два рівні використання експертних суджень: якісний і кількісний. У першому разі вивчається думка експертів щодо напрямків розвитку подій, явищ, процесів. Так визначають можливі зміни зовнішнього середовища, стратегічні напрям розвитку підприємства, обирають цілі, будують сценарії тощо.

На кількісному рівні виводиться експертна оцінка ситуації. Вона може бути бальною або рейтинговою, але все-таки дуже залежною від рівня професіоналізму експертів та багатьох інших суб'єктивних та об'єктивних чинників. Серед основних вад цього рівня використання — слабка достовірність зважених оцінок та інтегральних показників, які обчислюються на їх основі, та ін. Шлях до зменшення суб'єктивності індивідуальних оцінок полягає в проведенні експертного опитування в кілька турів за методом Дельфі. Процес відпрацювання групової оцінки тут управляється робочою групою через зворотній зв'язок і зближення думок експертів. Методом Дельфі можна оцінити, наприклад, вартість складного незвичайного проекту, а також інші кількісні характеристики соціально-економічних та управлінських проблем. Ефективність цього методу зростає, якщо його поєднувати з іншими методами статистичної теорії прийняття рішень (стохастичне програмування, теорія ігор, колективна генерація ідей та ін.).

Слід зазначити, що на різних етапах процесу прийняття рішення можуть використовуватися різні методи. Відтак перед виконавцями постає питання як вибору конкретного методу, так і збалансованого їхнього поєднання на різних етапах розв'язання проблеми. Формулюючи вказану проблему по-іншому, маємо визнати, що тут виникає проблема **синектичної сумісності**. Це

означає, що мають бути застосовані тільки ті методи або їх частини, використання яких є найбільш доцільним для розв'язання певного завдання. У такому разі вибір методу (методів) здійснюється на основі низки вимог.

По-перше, слід зважати на практичність методу, тобто на ту обставину, що кожен з методів має свою область доцільного використання. Іншими вагомими обмеженнями є час та кваліфікація виконавця.

По-друге, приймаючи рішення про застосування методу, особливо витратного, слід оцінити ефективність результату. Якщо віддача від розв'язання проблеми орієнтовно дуже значна, то доцільно використати дорожчі, але точніші методи, залучити більшу кількість даних тощо.

По-третє, варто брати до уваги достовірність рекомендацій. Якщо достовірність попередньо відома, ступінь невизначеності або ризику в разі вибору методу зменшується, то можна надати перевагу рішенню, яке дає менший ефект, якщо воно є достовірнішим.

По-четверте, важливим є тривалість використання методу та стабільність рішень. Якщо такі рішення потрібні часто й упродовж тривалого часу, то необхідна стандартизація методу. Якщо ж використання методу є неперіодичним або взагалі разовим, можна скористатися наближеним варіантом.

Загальне уявлення про технологію економічного управління, яке викладене вище, дає змогу стверджувати, що прийняття управлінських рішень має ситуативний характер. Процедури й методи, про які йшлося, а також можливості пошуку найкращих рішень дуже варіюються залежно від усього комплексу умов, за яких виникла проблема, що потребує розв'язання.

В організації і технології прийняття рішень передусім відображається загальне посилення ролі інформаційно-технічних засобів в управлінському процесі. Уже понад 50 років на підприємствах працюють комп'ютери. Тривалий час, як відомо, вони використовувались для реєстрації господарських операцій, а, отже, удосконалювались окремі програмні додатки, призначені, наприклад, для управління матеріально-технічними запасами, обліку дебіторської заборгованості чи реєстрації замовлень. Однак упродовж останніх десятиліть у розробці програмного забезпечення відбулися принаймні дві важливі зміни: перехід до інтегрованих доповнень і всезагальне розуміння того, що комп'ютерні системи повинні ґрунтуватися на ефективних процесах управління — низці взаємопов'язаних завдань, які дають змогу істотно раціоналізувати роботу. Ще в 80-ті роки завдяки поєднанню двох технологій — електронних таблиць та

персональних комп'ютерів — відбувся потужний прорив в автоматизації фінансового управління. Така програма під назвою Visi Cals давала можливість фінансовим відділам створювати власні додатки для планування, бюджетування, створення звітів та аналізу, не користуючись допомогою ІТ-відділів. Слідом за Visi Cals з'явилася Lotus-1-2-3, яка стала найпопулярнішою програмою для роботи з електронними таблицями на початку 1990-х років. На зміну їй, коли Microsoft Windows фактично стала стандартом операційних систем, прийшла Microsoft Excel. Стали очевидними переваги інтеграції систем обробки операцій. Розширились можливості використання технології аналітичної обробки інформації в режимі реального часу (OLAP), яка давала можливість користувачеві змінювати вигляд і зміст звіту. У кінці 90-х років були створені системи планування ресурсів підприємства (MRP, ERP, SAP-системи), які підвищували ефективність діяльності підприємств, об'єднавши основні процеси на єдиній автоматизованій платформі. Ці системи істотно прискорювали продуктивність процесів обліку підприємствами своїх операцій та звітність за ними. Однак потреба в підвищенні рівня аналітичних можливостей ІТ-системі та необхідності врахування не лише фінансових, а й нефінансових показників у єдиній інтегрованій системі сприяла формуванню **систем управління ефективністю бізнесу (BPM)**. Якщо традиційні рішення можуть упоратися з кожною складовою BPM-процесу зокрема, то BPM-системи є цілісними інтегрованими системами, користувачі яких можуть переходити від планування і бюджетування до стратегічного управління й консолідації фінансової звітності повсякчас в одній системі з тим самим інтерфейсом. Вони мають також великі можливості прогнозування й оцінювання альтернативних шляхів і фокусуються на досягненні стратегічних цілей

### **2.3. Формування системи ключових показників економічного управління підприємством**

Ефективна система управління припускає правильну постановку цілей, завдань і своєчасність їх досягнення. Цільова налаштованість господарських процесів відбувається за допомогою чітких та об'єктивних показників діяльності, які мають бути взаємоузгодженими й збалансованими. Саме через них відбувається зв'язок між стратегією підприємства, оперативними цілями й бюджетом, а також здійснюється контроль виконання намічених дій та оцінювання результатів. В основу формування системи ключових показників як індикаторів економічного стану підприємства покладено

певні теоретичні конструкції, які, з одного боку, відображають досягнення економічної теорії в поясненні природи підприємства, а з іншого — ураховують особливості господарського механізму національної економіки. Нині вітчизняні підприємства, на противагу недалекому минулому, довільно обирають системи ключових показників, користуючись надбанням зарубіжного та вітчизняного досвіду. Відсутність доступного методичного забезпечення цього процесу часто призводить до системної розбалансованості і, як уже зазначалось у темі 1, порушення системної цілісності підприємств. Зважаючи на цю обставину, розв'язання проблеми формування системи показників для управління за цілями потребує особливої уваги вітчизняної науки й практики.

Часто-густо підприємства не мають чітких пріоритетів у своїй діяльності. Вони намагаються зробити все й одразу, забуваючи про головне, або ж вони мають чітке уявлення про пріоритети на концептуальному рівні, але не можуть це відобразити у показниках. У результаті такі підприємства можуть звести кількість показників до одного або надміру розширити коло показників.

У першому випадку увага керівників підприємством фокусується на одному показнику й обсягу продажів, прибутку, коефіцієнті окупності інвестицій (ROI — return on investment). Однак кожен зокрема показник не може відобразити потенціал успіху підприємства в майбутньому.

Деякі підприємства намагаються охопити усе, складаючи збалансовані системи показників, які містять різноманітні критерії виміру результатів досягнення цілей: фінансові (прибуток акціонерів), операційні (рівень запасів), параметри роботи з клієнтами (частка ринку), параметри навчання (задоволення персоналу) та інші. Такий підхід дає змогу уникати надмірного спрощення, як у разі з єдиним показником, однак породжує довгий неузгоджений перелік показників.

Найкращим варіантом є зосередження уваги лише на тих показниках результативності, за якими можна відстежити процес досягнення цілей, виміряти конкретний результат, причому незалежно від того, який аспект діяльності підприємства вони відображають: фінансовий, операційний, сектор роботи з клієнтами чи персоналом та ін.

Зазвичай використовують два різновиди показників, за якими планують та оцінюють результати досягнення цілей: фінансових (прибуток, вільний грошовий потік) і стратегічних нефінансових (підвищення конкурентоспроможності підприємства, збільшення частки ринку, підвищення ефективності бізнес-процесів,

лояльності клієнтів). Поширеною помилкою є домінування в таких системах фінансових показників. Справа в тім, що фінансові показники відображають ефективність рішень, прийнятих у минулому, і не орієнтують на чинники, які забезпечують ефективність діяльності підприємства у майбутньому. Крім того, вони стимулюють короткострокове отримання прибутку за рахунок створення довгострокових перспектив. Незважаючи на корисність фінансових показників, потрібно зважати й на ті пріоритети, які забезпечують системну цілеорієнтацію підприємства. Більше того, доволі часто інформації, яка формується на основі звітності бухгалтерського й управлінського обліку, вкрай недостатньо для прийняття ефективного управлінського рішення. Наприклад, існуюча система обліку не дає змоги виокремити фактичні обсяги прибутку за одним з багатьох різновидів продукції або обсяги витрат, пов'язаних з обслуговуванням певної групи клієнтів тощо. Навіть якщо така інформація стає доступною, то не завжди вона дає уявлення про причини проблемної ситуації та можливі шляхи нормалізації стану. Отже, потрібно не лише формувати набір ключових показників, а й передбачати механізм визначення їх цільових значень.

Зауважимо, що навіть за дуже ретельної підготовки рішення, воно є ефективним лише для обмеженої сукупності зовнішніх і внутрішніх умов, які були враховані в процесі обґрунтування. У разі зміни умов рішення має бути переглянуте. Крім того, у ході реалізації рішення може з'ясуватися, що не всі важливі чинники було враховано, проявились нові обставини й рішення необхідно корегувати. Таким чином, ключові показники мають відображати найважливішу інформацію, яка потрібна для відстеження ситуації, її діагностування та подальшої розробки управлінського рішення. Для різних підприємств такі набори будуть різними, але під час їх формування слід дотримуватися певних правил.

По-перше, набір показників має бути інтегрований у всі основні управлінські процеси: покладення цілей, визначення потенціалу, планування й оцінювання результатів, а також охоплювати функціональні сфери діяльності підприємства та взаємопов'язувати всі рівні управління підприємства — від найзагальніших параметрів на рівні вищого керівництва до дуже конкретних операційних параметрів на рівні лінійних структурних підрозділів.

По-друге, ключових показників повинно бути не багато (5—10 для кожного рівня управління), вони повинні бути простими й зрозумілими виконавцям, чітко й формалізовано представляти основні чинники, які визначають результати бізнесу.

По-третє, набір показників має бути пов'язаний з основними чинниками, які визначають вартість бізнесу, щоб з їх допомогою відстежувати зміни, наприклад, у капіталізації компанії. Серед них можуть бути як фінансові, так і нефінансові показники, які характеризують операційні параметри бізнесу. Оскільки капіталізація компанії визначається не лише її поточною діяльністю, а й очікуваннями інвесторів щодо зростання прибутковості бізнесу, то набір ключових показників має включати прогностичні індикатори, які відстежують потенціал розвитку підприємства.

Насамкінець, щоб управління за ключовими показниками було дієвим, склад показників та їх пріоритетність мають змінюватись унаслідок внутрішнього розвитку підприємства та змін зовнішнього середовища. Конкретні показники залежатимуть від особливостей ситуації, однак логіка та підхід до управління результатами бізнесу за допомогою ключових показників мають залишатися незмінними.

### Ключові положення

1. Розв'язання проблем економіки підприємства реалізується через способи, методи й інструментарій системного аналізу.

2. Завдяки розвитку теорії прийняття управлінських рішень відпрацьовано загальний процедурно-технологічний порядок розробки управлінських рішень.

3. Поетапне структурування процесу прийняття управлінського рішення може набутися особливих структурних форм залежно від того, на яких аспектах проблеми акцентується увага аналітика.

4. Неабиякої уваги на сучасних підприємствах заслуговують ідентифікація симптомів, аналіз проблемної ситуації та підготовка альтернатив.

5. У технологіях розв'язання завдань економічного управління підприємством раціонально поєднуються різні моделі, логічні судження, досвід та інтуїція аналітиків й осіб, уповноважених приймати рішення.

6. Вибір методів, які використовуються в технологіях розв'язання управлінських завдань, слід здійснювати на основі багатокритеріального аналізу.

7. Фахівці з економічного управління підприємством визнають, що застосування математичного моделювання в розв'язанні проблем сучасного бізнесу є доволі часто складним, а результати стають не актуальними. Натомість евристичні методи для цього більш придатні.

8. У технологіях прийняття управлінських рішень на підприємстві дедалі більшу роль відіграють інформаційно-технічні засоби, які перетворюються на комп'ютерні системи ефективного менеджменту.

9. Цільова налаштованість господарських процесів відбувається за допомогою чітких та об'єктивних показників діяльності, які мають бути взаємоузгодженими й збалансованими.



10. Система ключових показників має формуватися без домінування фінансових показників над нефінансовими. Для різних підприємств такі системи будуть відрізнятися, але в їх основі мають лежати певні правила.

### Терміни й поняття

- BPM-системи
- Проблемна ситуація
- Синектична сумісність методів
- Технологія прийняття управлінських рішень

### Завдання для самоперевірки ✓

Дайте відповідь на питання:

1. У чому полягає особливість використання системного аналізу в економічному управлінні підприємством?
2. Який основний зміст процесу розробки управлінських рішень згідно з теорією прийняття рішень?
3. Наскільки стандартизованим є поетапне структурування процесу прийняття рішень?
4. Чи завжди проблема в діяльності підприємства є виявляється через певні ознаки?
5. Якими способами передбачають розвиток проблемної ситуації?
6. Яким чином задаються цілі та рівні їх досягнення?
7. Що вважають ключовим етапом прийняття рішення?
8. Дайте визначення технології прийняття управлінських рішень?
9. Якими методами обґрунтовують управлінські рішення?
10. Чому виникає проблема синектичної сумісності методів та як її розв'язують?
11. Чим істотно відрізняється BPM-система від своїх попередників?
12. Яким чином відбувається цільова налаштованість господарських процесів?
13. Чому не слід обмежуватися фінансовими показниками під час формування системи ключових показників в управлінні за цілями?
14. Сформулюйте основні правила ефективної розробки набору ключових показників економічного управління підприємством?

### Завдання для індивідуальної роботи

1. Відстежте за загальною процедурно-технологічною схемою порядку прийняття рішення (рис. 3.1) і виокремте роботи, які властиві аналітиці. Класифікуйте їх за ознакою стандартності та проранжуйте за складністю. Ваше уявлення формалізуйте у таблиці.

2. Зіставте можливості ефективного використання формальних і неформальних методів математичного моделювання для розв'язання завдань економічного управління підприємством. Результати зведіть до матричної форми.

3. Підготуйте перелік простих і складних цілей, які можуть бути характерними для вітчизняних підприємств (різних за галузевою ознакою, організаційно-правовою формою, масштабами, економічним станом тощо), і розробіть рекомендації щодо наборів ключових показників, які відповідають вказаним цілям. Порівняйте отримані результати з іншими учасниками процесу, обговоріть з допомогою викладача в аудиторії.

### Література для поглибленого вивчення

1. Волкова В. Н. Структуризация и анализ целей в системах организационного управления: Учебное пособие.— СПб.: СПб. ГПУ, 1995. — 72 с.

2. Волкова В. Н., Денисов А. А. Основы теории систем и системного анализа: Учебник для студентов вузов. — 3-е изд.— СПб.: Изд-во СПб. ГПУ, 2003. — 520 с.

3. Голубков Е. П. Технология принятия управленческих решений/ Е. П. Голубков. — М.: Издательство «Дело и Сервис», 2005. — 544 с.

4. Денисов А. А. Современные проблемы системного анализа. — СПб.: Изд-во СПб. ГПУ, 2005. — 296 с.

5. Учитель Ю. Г. Разработка управленческих решений: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям, специальности «Менеджмент организаций» / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. — 2-е изд., перераб. и доп.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.—383 с.

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

## ТЕМА 3

# СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- 3.1. Системний підхід до управління.
- 3.2. Процесний підхід до управління.
- 3.3. Система економічного управління «витрати — обсяг — прибуток» (CVP-підхід).
- 3.4. Система контролінгу.
- 3.5. Збалансована система показників.

- ◆ Ключові положення.
- ◆ Терміни й поняття.
- ◆ Завдання для самоперевірки.
- ◆ Завдання для індивідуальної роботи.
- ◆ Література для поглибленого вивчення.

### **Вивчивши матеріал цієї теми, студент знатиме:**

- процес виникнення механізму економічного управління з погляду системного підходу;
- основні положення процесного підходу до управління;
- характеристику та взаємозв'язок між зміною витрат, рівнем операційної активності та прибутком у системі CVP-аналізу;
- основні управлінські завдання контролінгу та його інструменти;
- методичні підходи до способів досягнення та утримання успішності, збалансованої в кількох напрямках діяльності підприємства,

### **а також умітиме:**

- формувати теоретичне уявлення про існуючу на підприємстві модель управління та визначати шляхи її вдосконалення;
- використовувати найефективніші управлінські підходи для підприємств на різних стадіях життєвого циклу, форм власності, галузевої приналежності.

### **3.1. Системний підхід до управління**

Поняття «система» широко використовується в різноманітних сферах знань, але особливого значення набуло в управлінні в зв'язку з появою нових управлінських завдань у динамічних і непередбачуваних умовах господарювання.

Система — це множина взаємопов'язаних елементів, що знаходяться у відношенні зв'язку один з одним, і утворює притаманну самій системі цілісність, якісну визначеність і цілеспрямованість.

Під організацією як системою можна розуміти сукупність людських, матеріальних, технічних та економічних ресурсів, між якими існують економічні, соціальні, управлінські, інформаційні взаємозв'язки, які об'єднують зазначені ресурси в єдину цілісну структуру.

Організаційні системи мають такі характеристики:

- цілеспрямованість на досягнення певних цілей функціонування;
- складність (система складається з різноманітних підсистем, об'єднаних зв'язками різного характеру, з різним рівнем динамічності);
- цілісність (вилучення будь-якого елемента із системи призводить до зміни всієї системи);
- різномірність елементів (система включає елементи різних типів — економічні, соціальні, технічні тощо);
- ділямість (кожну систему можна розподілити на підсистеми, що мають свої окремі завдання);
- емерджентність (властивості всієї системи неможливо вивести з властивостей одного або кількох елементів);
- синергія (ефективність взаємного існування та функціонування елементів, що входять до складу системи, вище сумарної ефективності існування та функціонування цих елементів).

Отже, під управлінням, з погляду зору системного підходу, розуміють цілеспрямований вплив на систему, що забезпечує підвищення її організованості, досягнення того чи іншого корисного ефекту.

Системи, у яких відбуваються процеси управління, називаються **системами управління**. Це системи, які призначені для такого впливу на об'єкт управління, який переводить цей об'єкт у бажаний стан та (або) надає параметрам процесам, які здійснюються в ньому, певні кількісні та якісні значення.

Система управління в процесі свого функціонування розподіляється на підсистему, що управляє, та підсистему, якою керують (рис. 3.1).

Зв'язок підсистеми, що управляє, з підсистемою, що керує, називається прямим зв'язком. Протилежний за спрямуванням зв'язок має назву зворотний зв'язку. Процес виникнення механізму управління та зворотного зв'язку представлено на рис. 3.2.

Ціль — це категорія суб'єктивна, потреба — об'єктивна, результат — це міра досягнення конкретної цілі, тобто рівень задоволення потреби. Ціль є конкретним виразом потреби, що сформульований на підставі досвіду та визначає функціонування системи. З огляду на це, виникає певний причинно-наслідковий ланцюг — потреба, ціль, функціонування системи, результат (рис. 3.3).

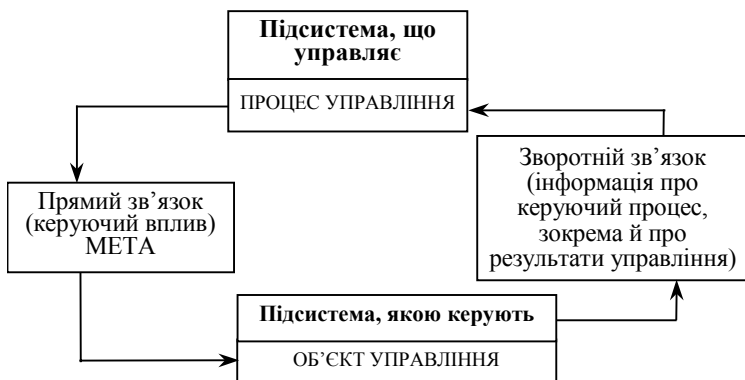


Рис. 3.1. Структура системи управління



Рис. 3.2. Процес виникнення механізму управління та зворотного зв'язку

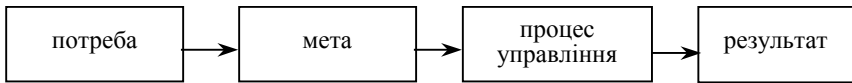


Рис. 3.3. Причинно-наслідковий зв'язок у системі

Розуміючи основні закономірності функціонування систем, механізм виникнення керуючих дій та загалом управління, можна визначити основний закон управління та закон ефективності управління будь-якої системи.

Під законом управління (правилом досягнення цілей управління) розуміють формування та реалізацію керуючої дії, обраної з множини можливих альтернатив на підставі певної інформації з урахуванням особливостей (властивостей та можливостей) керуючої системи та ступеня впливу зовнішнього середовища, що забезпечують рух (функціонування) системи до певної мети.

Ефективністю управління (керуючих дій) є ступінь відповідності фактичного або очікуваного результату запланованому (бажаному), тобто ступінь досягнення цілей. Для оцінювання ефективності управління необхідно формалізувати та виміряти фактичний та очікуваний результати. Їх порівняння дає змогу всебічно оцінити результат функціонування системи управління.

### 3.2. Процесний підхід до управління підприємством

Управління розглядається як процес, виходячи з того, що робота з досягнення цілей — це серія безперервних взаємопов'язаних дій.

Стандарт ISO 9001 дає таке визначення процесу — це сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих видів діяльності, яка перетворює «входи» на «виходи». У ширшому сенсі слова процес — це логічна послідовність дій у часі, що приводить до послідовної зміни проміжних станів системи, у якій цей процес протікає, та яка перетворює входні ресурси в кінцеві (вихідні). По відношенню до штучних організаційних структур процес — це логічний, послідовний, взаємопов'язаний набір заходів, який споживає ресурси постачальника, створює цінність і дає результат споживачу. На підставі цього визначення схема типового процесу виглядає так, як позначено на рис. 3.4.

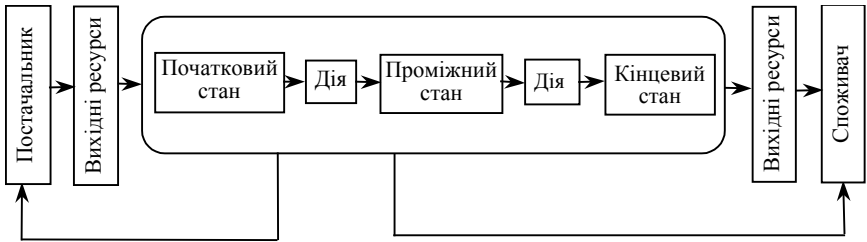


Рис. 3.4. Типова схема процесу в організаційній структурі

Процес характеризується наступними властивостями:

- тривалість у часі;
- наявність перехідних станів, як результат певних дій;
- існування чітко визначених початкових і кінцевих подій;
- наявність чітко визначених ресурсів, що підтримують виконання процесу;
- існування чітко визначених вхідних ресурсів;
- наявність чітко визначених вихідних ресурсів.

Кожний стан, у якому перебуває система, складається з окремих станів її елементів. Кожний елемент системи можна розглядати як підсистему. Виконуючи певні функції, вони перебувають у своїх станах, які у підсумку формують загальну картину — стан системи. Кожний стан є результатом дії процесів, пов'язаних з тією чи іншою підсистемою компанії. Отже, організація є системою, усередині якої діє множина взаємопов'язаних процесів, які своїм функціонуванням визначають стан усієї організаційної системи. Якщо в певний період часу дослідити всі стани, у яких перебувають підсистеми, та процеси, які діють у них, можна визначити загальний стан усієї організаційної системи. Своєю чергою, цей стан викликає наступні дії, що перебуває у логічному послідовному ланцюгу процесу. Задіяні при цьому ресурси перетворюється на іншу форму. Дрібніші підпроцеси формують основні процеси, у яких задіяна більшість підрозділів будь-якої організації. Таким чином, процесний підхід до організації — це розуміння діяльності організації як мережі взаємодіючих процесів, що діють всередині організаційної структури організації та реалізують основні цілі її існування. У загальному вигляді більшість процесів організації подано в табл. 3.1.

Крім того, існує процес, який пов'язаний з діяльністю організаційної системи з досягнення основних її цілей — бізнес-процес. Це циклічний, послідовно-логічний функціональний управлінський набір дій, що виконуються керуючою системою, який націлений на створення або забезпечення створення цінностей, призначених для

певного користувача, шляхом перетворення вхідних ресурсів на кінцевий результат. Бізнес-процеси напряму пов'язані з управлінням всією організаційною системою, яке, своєю чергою, включає в себе всі операції, що пов'язані з плануванням та оптимальним розподілом наявних в організації ресурсів. Отже, під управлінням як процесом розумітимемо сукупність згрупованих в управлінські функції бізнес-процесів.

Таблиця 3.1

**ОСНОВНІ ПРОЦЕСИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Технологічні процеси	Управлінські процеси
Аналіз зовнішнього середовища	Управління фінансами
Розроблення стратегії	Управління персоналом (набір, навчання, атестація)
Маркетингове дослідження ринків збуту	Управління інформаційними ресурсами
Розроблення продуктів	Управління зовнішніми зв'язками
Закупівля сировини та обладнання	Управління природними ресурсами
Виробництво та збут продукції	Управління розвитком

Основні функції управління такі:

- 1) збирання та облік економічної інформації;
- 2) аналіз економічної інформації;
- 3) планування діяльності організації;
- 4) прийняття рішень та їх виконання;
- 5) мотивація діяльності персоналу;
- 6) контроль виконання управлінських рішень;
- 7) регулювання діяльності.

До складу *першої функції управління* (збирання та облік економічної інформації) входять такі бізнес-процеси:

1.1. Збирання необхідної управлінсько-статистичної інформації про результати діяльності організації в попередні періоди, про ціни на продукцію, результати виконання балансу підприємства, оцінювання рівня використання ресурсів, показники фінансового стану підприємства, інформацію про конкурентів тощо.

1.2. Обробка зібраної інформації та підготовка її до наступного аналізу.

*Друга функція управління* (аналіз економічної інформації) містить такі управлінські операції:

2.1. Визначення резервів підвищення ефективності діяльності (резерви підвищення обсягів прибутків за рахунок збільшення обся-



гів реалізації продукції та встановлення оптимальних цін, зниження витрат виробництва, оптимізації системи податків підприємства, тощо).

2.2. Прогнозування стану ринку з урахуванням тенденцій поведінки підприємств-конкурентів (визначення змін у платоспроможності споживачів продукції, якості товарів підприємств-конкурентів, у моделях поведінки на конкурентному ринку тощо).

*Третя функція управління* (планування діяльності організації) передбачає виконання таких важливих управлінських завдань:

3.1. Проведення необхідних розрахунків та розробка альтернативних варіантів планових завдань.

3.2. Економічне оцінювання альтернативних варіантів плану і розробка заходів з його реалізації.

У межах *четвертої функції управління* (прийняття рішень та їх виконання) виконуються такі процедури:

4.1. Вибір оптимального планово-управлінського рішення.

4.2. Оперативно-виробниче планування.

До *п'ятої функції управління* (мотивація діяльності персоналу) входять такі бізнес-процеси:

5.1. Вибір організаційно-правової форми діяльності організації.

5.2. Порядок розподілу прибутку між учасниками бізнесу.

5.3. Форми та системи оплати праці персоналу підприємства.

*Шоста функція управління* (контроль виконання управлінських рішень) включає такі управлінські процедури:

6.1. Координація діяльності виробничих підрозділів і виробничих процесів у часі та просторі.

6.2. Моніторинг виробничо-господарської діяльності підприємства.

6.3. Оцінювання відхилень від планових значень за часовими інтервалами та за окремими структурними підрозділами.

*Сьома функція управління* (регулювання діяльності) передбачає здійснення внутрішньофірмового зворотного зв'язку між входом та виходом системи й визначення загальної ефективності системи управління організацією.

### **3.3. Система економічного управління «витрати — обсяг — прибуток» (CVP-підхід)**

Модель економічного управління підприємством «**витрати — обсяг — прибуток**» (Cost-Volume-Profit) — це метод системного дослідження взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку підприємства з метою визначення:

— обсягу продажів, що забезпечує відшкодування всіх витрат і бажаного прибутку;

— розміру прибутку за певного обсягу продажів;

— впливу зміни розміру витрат, обсягу та ціни реалізації на прибуток підприємства;

— оптимальної структури витрат.

У разі використання цієї моделі необхідно враховувати такі припущення, на яких ґрунтується CVP-аналіз:

— усі витрати чітко розподілені на змінні та постійні;

— поведінка сукупних витрат та виручки жорстко визначена та є лінійною;

— постійні витрати не змінюються разом зі змінами обсягу виробництва;

— змінні витрати прямо пропорційні обсягу виробництва;

— змінні витрати на одиницю продукції є постійними;

— ціни реалізації одиниці продукції;

— ціни на матеріали та послуги, що використовуються у виробництві не змінюються;

— продуктивність праці не змінюється, відсутні структурні зрушення;

— асортимент продукції є незмінний;

— передбачається, що вся виготовлена продукція буде реалізована впродовж планового періоду часу;

— за критерій береться прибуток до сплати податків, тобто операційний прибуток, а не чистий прибуток.

Принциповим аналітичним підходом у межах CVP-аналізу є аналіз беззбитковості, що визначає взаємозв'язок між витратами та доходами за різних рівнів виробництва. Його практична цінність полягає в тому, що він дає змогу:

• оцінити порівняльну прибутковість окремих видів продукції, що сприяє формуванню оптимального продуктового портфеля;

• установити запас «міцності» підприємства в його поточному стані;

• спланувати обсяги реалізації продукції, які забезпечують бажані значення прибутку.

У процесі CVP-аналізу розраховуються та аналізуються такі показники та здійснюються такі аналітичні процедури:

1) точка беззбитковості — обсяг продажів, за якого доходи підприємства дорівнюють його витратам; маржинальний доход дорівнює загальним постійним витратам;

2) маржинальний прибуток (збиток);

3) аналіз чутливості прибутку — визначення впливу на прибуток зміни витрат, ціни та обсягу продажів. Використовуються показни-

ки — коефіцієнт маржинального прибутку, коефіцієнт запасу міцності, операційний ліверидж (операційна залежність), який дає змогу оперативно аналізувати залежність прибутку від динаміки обсягу продукції та структури витрат.

CVP-аналіз посідає центральні позиції в загальній системі управління витратами підприємства, яка передбачає виконання певних видів робіт. Назвемо їх.

— Збір даних за витратами на підставі існуючої на підприємстві системи центрів витрат та прибутку.

— Визначення змінної частини всіх видів витрат, що припадають на одиницю продукції.

— Локалізація постійних витрат за видами продукції.

— Розрахунок відповідних показників та проведення аналітичних робіт в рамках CVP-аналізу.

— Цільове планування прибутку, яке дозволяє визначити обсяг продажів для досягнення запланованих розмірів прибутку, та оцінка запасу безпеки для запланованого обсягу реалізації.

На рис. 3.5 представлено принципову схему безперервного процесу управління витратами підприємства.

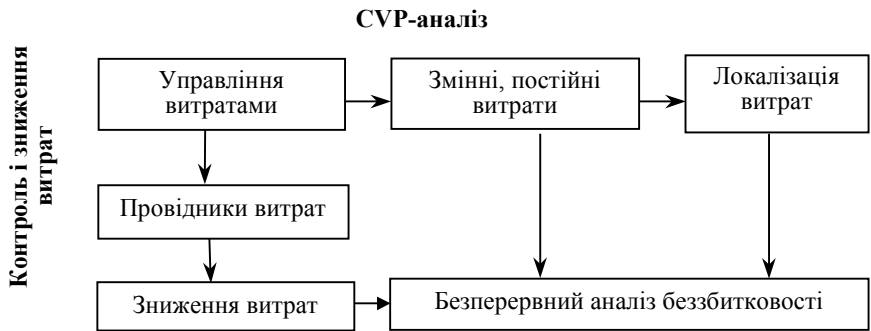


Рис. 3.5. Принципова схема управління витратами підприємства

Подана аналітична процедура повинна використовуватись на підприємстві безперервно в процесі його діяльності підприємства, тому схематично модель безперервного CVP-аналізу представлено на рис. 3.6.

Подана схема управління витратами включає дві основні складові — «CVP-аналіз» і «контроль і зниження».

Діяльність з контролю та зі зниження витрат підприємства здійснюється одним за таких підходів:

1) аналіз структури витрат і зниження критичних видів витрат;

- 2) аналізу порівняльних показників («бенчмаркінг»);
- 3) аналіз провідників витрат.

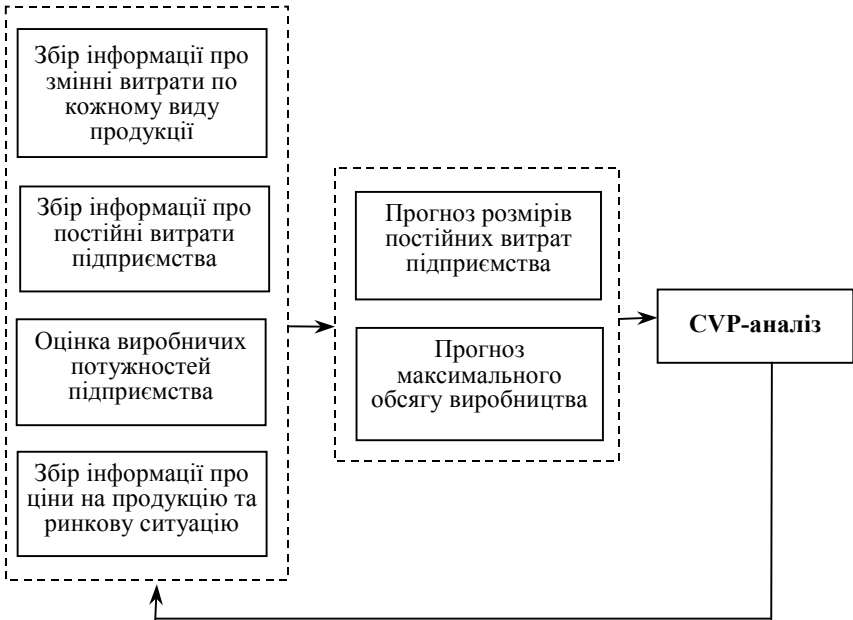


Рис. 3.6. Принципова схема безперервного CVP-аналізу на підприємстві

За першого підходу підприємство обирає ті витрати, які мають найбільшу «вагу» в загальній масі витрат, та зосереджує свою увагу на скороченні саме цих витрат, досягаючи тим самим найбільшого ефекту в зниженні собівартості.

Бенчмаркінг ґрунтується на аналізі порівняльних показників. Згідно з цим підходом підприємство обирає орієнтири для досягнення певного рівня витрат — сукупність показників інших підприємств, що мають найвищі значення економічних показників, або найбільш високі значення показників самого підприємства в минулі періоди.

Сутність останнього підходу полягає в аналізі провідників (носіїв) витрат — процесів, які породжують відповідні витрати. При цьому найбільший ефект досягається тоді, коли об'єкт аналізу максимально деталізований. Найбільш раціонально локалізувати окремий закінчений блок аналізу в межах центру витрат, тобто окремого підрозділу підприємства, що виробляє товарну продукцію. Наводимо послідовність виконання аналізу провідників витрат.

1. Складання переліку основних провідників витрат у рамках обраного центру витрат.

2. Складання таблиці впливу обраних провідників витрат на конкретний вид витрат згідно з номенклатурою витрат певного структурного підрозділу цеху.

3. Заповнення таблиці в місцях взаємних перетинань.

4. З усієї множини видів витрат обираються ті, які мають найбільшу структурну складову в загальному розмірі собівартості. Водночас виявляються найбільш значущі провідники витрат.

5. Вибір найефективніших шляхів впливу на провідників витрат з метою зниження відповідного виду витрат.

6. Зворотній зв'язок, за допомогою якого оцінюється ефективність зусиль підприємства на зниження витрат.

Зазначена модель підкреслює те, що процес управління витратами є замкнутим, ніколи не зупиняється, ґрунтується на основному принципі контролю витрат — процес управління витратами, націлений на зниження витрат, має тривати рівно стільки, скільки існуватиме підприємство.

### 3.4. Система контролінгу

**Контролінг** — сучасна концепція управління підприємством, що включає в себе управлінський облік, облік та аналіз витрат з метою контролю всіх статей витрат, усіх підрозділів та всіх складових продукції та послуг, що виробляються, та їх планування. Контролінг забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття рішень під час управління організацією.

У терміні «контролінг» об'єднуються дві складові — контролінг як філософія управління та контролінг як інструмент.

Контролінг як філософія — це орієнтована на досягнення цілей інтегрована система інформаційно-аналітичної підтримки керівництва в процесі планування, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень за всіма функціональними сферами діяльності підприємства.

Контролінг як інструмент — це технологія управління різноманітними сферами фінансово-господарської діяльності організацій, що включає в себе визначення цілей діяльності, відображення їх у системі показників; систематичне вимірювання та контроль фактичних значень показників; аналіз та визначення причин відхилень фактичних значень показників від планових, прийняття на цій основі управлінських рішень щодо мінімізації відхилень та визначення відповідальних за їх появу.

Назвемо основні завдання контролінгу.

1. *Планування* — визначення дій у вигляді конкретних планів, необхідних для досягнення оперативних і стратегічних цілей підприємства.

2. *Управлінський облік* — відображення у відповідних звітних формах фінансово-господарської діяльності підприємства в процесі виконання планів.

3. *Організація* інформаційних потоків усередині підприємства.

4. *Моніторинг* процесів, що діють на підприємстві, у необхідному часовому режимі.

5. *Контроль* — оцінювання отриманих результатів і визначення їх відповідності плановим значенням.

Контролінг як цілісна концепція управління підприємством ґрунтується на інформації з управлінського обліку, яка є основою всіх аналітичних робіт з фінансової діагностики підприємства, з аналізу процесів планування, організації та контролю. Саме в управлінському обліку формується база даних, проводяться групування та аналіз первинних внутрішніх даних для оцінювання стану досліджуваних об'єктів у кількісному та якісному вигляді.

Процедура підготовки та прийняття управлінських рішень потребує двостороннього руху інформації. З одного боку, здійснюється ретельний аналіз вихідних даних обліку, які узгоджуються із плановими показниками. З іншого боку, прийняті рішення потребують здійснення господарських операцій, які приводить у рух фінанси, матеріальні ресурси тощо, що відображається відповідними проводками в бухгалтерському обліку.

За такої моделі шляхом проведення систематичного аналізу відхилень можна досягти значних економічних результатів і загальних цілей підприємства (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Модель підготовки та прийняття управлінських рішень у системі контролінгу

Цільове призначення стратегічного контролінгу — забезпечення довгострокової стійкої конкурентної переваги, спостереження за досягненням стратегічних цілей підприємства. При цьому основними об'єктами контролю є такі показники, як цілі, стратегії, конкурентні фактори успіху, сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості, загрози з боку оточуючого середовища тощо. Напрями стратегічного контролінгу є такі:

- аналіз оточуючого середовища;
- аналіз ключових факторів успіху, рівня конкуренції;
- аналіз якості стратегічного портфеля;
- аналіз стратегічних позицій підприємства;
- аналіз стратегічних планів і ключових показників діяльності;
- аналіз якості стратегічного портфеля.

Мета оперативного контролінгу — створення ефективної системи досягнення поточних цілей підприємства, забезпечення прийняття ефективних оперативних управлінських рішень. Підконтрольними показниками оперативного контролінгу є рентабельність, ліквідність, продуктивність праці та прибуток.

Інструментарій контролінгу класифікують за двома критеріями:

- сфера використання — завдання, які дає змогу вирішувати інструмент контролінгу (табл. 3.2);
- період дії — оперативний або стратегічний (табл. 3.3).

*Таблиця 3.2*

**ІНСТРУМЕНТАРІЙ КОНТРОЛІНГУ ЗА СФЕРАМИ ВИКОРИСТАННЯ**

Сфера використання	Інструментарій
Облік	Система управлінського обліку (звіти, методи аналізу звітності)
Організація інформаційних потоків	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Система документообігу</li> <li>• Карти бізнес-процесів</li> </ul>
Планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ABC-аналіз</li> <li>• CVP-аналіз</li> <li>• Методи інвестиційного аналізу</li> <li>• Функціонально-вартісний аналіз</li> <li>• Аналіз структури споживання</li> <li>• Бенчмаркінг</li> <li>• SWOT-аналіз</li> <li>• Сценарний аналіз</li> <li>• Аналіз конкурентних сил</li> <li>• Графік Гантта</li> <li>• Методи лінійного програмування</li> <li>• Бюджетування</li> </ul>

Сфера використання	Інструментарій
Планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Планування завантаження виробничих потужностей</li> <li>●Аналіз знижок</li> <li>●Методи ціноутворення</li> <li>●Аналіз чутливості</li> <li>●Аналіз життєвого циклу продукту</li> </ul>
Моніторинг і контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Моніторинг або сканування параметрів оточуючого середовища</li> <li>●Аналіз відхилень фактичних значень підконтрольних показників від запланованих</li> <li>●Аналіз витрат за центрами обліку та звітності</li> </ul>

Таблиця 3.3

## ІНСТРУМЕНТАРІЙ КОНТРОЛІНГУ ЗА ПЕРІОДАМИ ДІЇ

Період дії	Інструментарій
Стратегічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Бенчмаркінг</li> <li>●SWOT-аналіз</li> <li>●Аналіз конкурентних сил</li> <li>●Аналіз життєвого циклу продукту</li> <li>●Аналіз якості обслуговування</li> <li>●Аналіз вхідних/вихідних бар'єрів</li> <li>●Аналіз чутливості</li> <li>●Сценарний аналіз</li> <li>●Портфельний аналіз</li> <li>● Аналіз витрат за центрами обліку та звітності</li> <li>● Сітьове планування, графік Гантта</li> <li>● Методи ціноутворення</li> <li>● Визначення показників ефективності за підрозділами</li> <li>●Фінансове планування</li> <li>●Лінійне програмування</li> <li>●Планування завантаження виробничих потужностей</li> <li>●Інструментарій логістики</li> <li>● Бюджетування</li> </ul>
Оперативний	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Звіти управлінського обліку</li> <li>●Оптимізація розмірів партій продукції</li> <li>●Методи</li> <li>●Функціонально-вартісний аналіз</li> <li>●Аналіз граничних витрат</li> <li>●ABC-аналіз</li> <li>●Аналіз відхилень фактичних значень підконтрольних показників від запланованих</li> </ul>



Період дії	Інструментарій
Оперативний	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Планування завантаження виробничих потужностей</li> <li>•Інструментарій логістики</li> <li>•Аналіз знижок</li> <li>•Методи інвестиційного аналізу</li> </ul>

### 3.5. Збалансована система показників

Однією з найефективніших управлінських моделей вирішення суперечностей між намірами організації щодо створення значних конкурентних переваг і негнучкою моделлю фінансової бухгалтерської звітності, системою реалізації та контролю стратегії організації є **збалансована система показників (ЗСП)** ефективності організації.

ЗСП — це система управління, яка дає змогу чітко формулювати стратегічні плани та впроваджувати їх. Це передусім за все механізм реалізації стратегії, а не її формулювання. Вона забезпечує зворотній зв'язок між внутрішніми бізнес-процесами та зовнішніми показниками, необхідний для підвищення стратегічної ефективності та досягнення результатів.

Головна ідея ЗСП полягає в зміні традиційної системи критеріїв оцінювання ефективності діяльності організації за рахунок розширення складу показників і використання певної структури, яка встановлює зв'язок між стратегічними цілями та ключовими факторами (ресурсами) їх досягнення. ЗСП доповнює систему фінансових параметрів, які відображають історичний аспект минулих подій, системою оцінювання перспектив. Цілі та показники такої системи унікальні для кожної організації та розглядають її діяльність за такими перспективами: фінансова; взаємодія із середовищем (ринок/клієнти); внутрішні бізнес-процеси; навчання персоналу та розвиток інфраструктури (рис. 3.8).

Перспективи ЗСП містять такі ключові показники. Назвемо їх.

1. Фінансова перспектива. Складається з фінансово-економічних показників на рівні організації або бізнес-напрямків, що відображають стратегічні цілі власників. Фінансові показники ЗСП оцінюють економічні результати прийнятих управлінських рішень та є індикаторами відповідності стратегії організації, її здійснення та втілення в загальному плані вдосконалення організації загалом.

2. Клієнтська перспектива містить показники, що характеризують реакцію середовища на здатність організації задовольняти потреби клієнтів для досягнення фінансових цілей (частка ринку, ступінь задоволення потреб клієнтів, прибутковість клієнта, збереження та розширення клієнтської бази, імідж і репутація, характеристика товарів/послуг тощо). Ця складова дає змогу управлінському апарату формулювати стратегію, орієнтовану на споживача та цільовий сегмент ринку так, щоб вона забезпечувала щонайбільшу дохідність.

3. Перспектива внутрішніх процесів визначає найголовніші бізнес-процеси, які необхідно довести до досконалості, що, своєю чергою, дасть можливість організації розробляти такі пропозиції споживачам, які зможуть створити та зберегти клієнтську базу, задовольнити очікування щодо високої фінансової дохідності. Містить показники, що характеризують ефективність бізнес-процесів для досягнення цілей фінансової та клієнтської перспектив.

4. Перспектива працівників та інфраструктури містить показники здатності забезпечувати ефективність ключових бізнес-процесів за допомогою основних нематеріальних активів організації — компетентності та корпоративної культури, управлінської та технологічної інфраструктури. Показники цієї перспективи — представляють комплекс загальних критеріїв (показник задоволення роботою, плинність кадрів, навчання, підвищення кваліфікації) і специфічних факторів (наприклад, специфічний для певної галузі набір навичок і вмій, необхідний у цьому конкурентному середовищі).

Цільову спрямованість ЗСП можна визначити наступним чином. Збалансована система показників:

1) зв'язує стратегічні результати та фактори їх досягнення із відслідковуванням причинно-наслідкових зв'язків між ними. Ураховуючи, що більшість факторів досягнення представлена нефінансовими показниками, які не реєструються традиційними методами обліку, ЗСП, з одного боку, розширює сферу управлінського обліку, з іншого — фокусує облік на обмеженому наборі максимально інформативних показників;

2) переводить стратегію в конкретні завдання, дає змогу зв'язати стратегічні цілі організації з результатами діяльності кожного працівника та ефективно мотивувати персонал;

3) дає можливість зробити відношення між управлінським апаратом і власниками прозорими та конструктивними за рахунок використання єдиної системи вимірювання;

4) узгоджує стратегічні завдання з довготривалими цілями та бюджетами організації;

- 5) ідентифікує та систематизує стратегічні ініціативи;
- 6) здійснює моніторинг досягнутих стратегічних результатів;
- 7) створює зворотній зв'язок для своєчасного корегування стратегії організації.

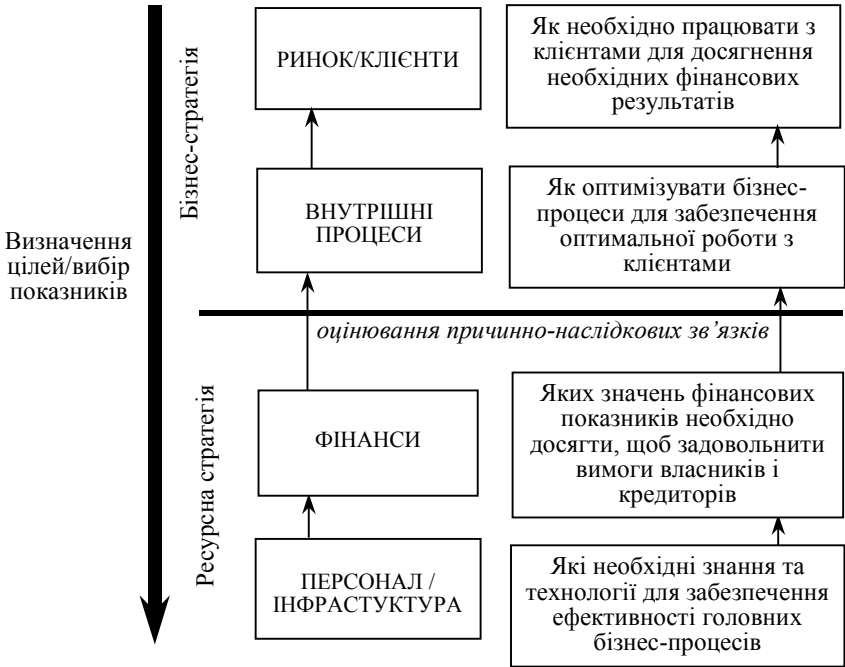


Рис. 3.8. Структура перспектив і показників ЗСП

### Ключові положення

1. З погляду системного підходу підприємство розглядається як діюча система, що складається із елементів, керується, виробляє та має мету свого існування. Управління з позиції системного підходу — це цілеспрямований вплив на систему, що забезпечує підвищення її організованості, досягнення того чи іншого корисного ефекту.

2. Процесний підхід розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються в певній послідовності. Кожна функція управління, своєю чергою, складається з взаємопов'язаних підфункцій. Таким чином, процес управління є загальною сумою всіх функцій та підфункцій. Об'єктом досліджень процесного підходу є безперервний процес виконання взаємопов'язаних функцій управління організацією.

3. Контролінг як сучасна концепція управління підприємством забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття рішень у процесі управління організацією. Містить у собі управління ризиками, велику систему інформаційного постачання підприємства, систему оповіщення шляхом управління системою фінансових індикаторів, управління системою реалізації стратегічного, тактично оперативного планування та систему менеджменту якості.

4. Модель економічного управління підприємством «витрати — обсяг — прибуток» (CVP) підкреслює те, що процес управління витратами є замкнутим, безперервним і має тривати стільки, скільки існуватиме підприємство.

5. Збалансована система показників — це система вимірювання ефективності діяльності всього підприємства, що забезпечує зворотній зв'язок між внутрішніми бізнес-процесами та зовнішніми показниками; підтримує стратегічне планування, реалізацію та подальше корегування стратегії шляхом об'єднання зусиль усіх підрозділів підприємства.

### Терміни й поняття

- Система управління
- Система «витрати — обсяг — прибуток» (CVP-аналіз)
- Система контролінгу
- Збалансована система показників.

### Завдання для самоперевірки ✓

Дайте відповідь на питання:

- 1) Як виникає механізм економічного управління з погляду системного підходу до підприємства?
- 2) Який механізм взаємодії витрат, рівня операційної активності та прибутку підприємства у системі CVP-аналізу?
- 3) Які головні управлінські завдання та інструменти системи контролінгу?
- 4) Які основні управлінські завдання та інструменти збалансованої системи показників?

### Завдання для індивідуальної роботи

1. За даними таблиці показників діяльності підприємства «N» проаналізувати відхилення в показниках фінансового стану досліджуваних підприємств і здійснити трендовий аналіз підконтрольних показників. Результати розрахунків подати у вигляді аналітичного звіту, застосовуючи метод графічного аналізу.

**ПОКАЗНИКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА «N» (2007—2009 РР.)**

	Показник	2007		2008		2009	
		План	Факт	План	Факт	План	Факт
1	Загальна ліквідність	1,1	2,431	1,1	1,804	1,1	1,373
2	Швидка ліквідність	0,6	0,499	0,6	0,422	0,6	0,493
3	Абсолютна ліквідність	0,2	0,005	0,2	0,005	0,2	0,02
4	Автономія	0,5	0,868	0,5	0,828	0,5	0,736
5	Забезпеченості матеріально-виробничих запасів власними оборотними засобами	0,6	0,741	0,6	0,581	0,6	0,423
6	Маневреність власних оборотних засобів	0,5	0,218	0,5	0,166	0,5	0,133
7	Маневреність функціонального капіталу	1	1,35	1	1,72	1	2,364

2. Компанія виробляє та продає один вид продукції. Її виручка та витрати останнього місяця подані в таблиці.

	Усього, грн	На одиницю продукції, грн
Виручка	400 000	40
Мінус змінні витрати	280 000	28
Доход	120 000	12
Мінус постійні витрати	90 000	
Чистий прибуток	30 000	

- 1) розрахувати точку безбитковості;
- 2) визначити розмір доходу в точці безбитковості;
- 3) розрахувати такий обсяг продажу, який забезпечить мінімальний прибуток 12 000 грн.

Результати розрахунків подати у вигляді аналітичного звіту.

3. Скласти карту ключових показників бізнесу за одною із перспектив (фінансова перспектива, клієнтська перспектива, перспектива внутрішніх процесів, перспектива працівників та інфраструктури). Результати подати в табличному вигляді за наведеним зразком.

Назва перспективи	Ключові показники	Алгоритм розрахунку ключового показника	Рекомендоване (нормативне) значення ключового показника

4. Проаналізувати існуючий інструментарій контролінгу за сферами використання (від 10 до 15 методів) і деталізувати сфери раціонального застосування того чи іншого методу. Результати аналізу подати в табличному вигляді за наведеним зразком.

№	Інструментарій контролінгу за сферами використання	Докладний опис сфери раціонального застосування інструментарію

### Література для поглибленого вивчення

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

2. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.

3. Новиков Д. А. Теория управления организационными системами: 2-е изд. — М.: Физматлит, 2007.

4. Богатин Ю В, Швандар В А. Экономическое управления бизнесом: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 391 с.

5. Савчук В. П. Фінансовий менеджмент. — К.: Companion, 2008. — 884 с.

## ТЕМА 4

# ЕКОНОМІЧНИЙ ПОРЯДОК НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЙОГО НАВЕДЕННЯ

- 4.1. *Інструменти економічного управління на рівні національного господарства.*
- 4.2. *Мікроекономічні інструменти управління.*
- 4.3. *Регламентация діяльності економічних служб на підприємстві.*
- 4.4. *Ділова етика та етика економічного управління підприємством.*

- ◆ Ключові положення.
- ◆ Терміни й поняття.
- ◆ Завдання для самоперевірки.
- ◆ Завдання для індивідуальної роботи.
- ◆ Література для поглибленого вивчення.

### **Вивчивши матеріал цієї теми, студент знатиме:**

- сутність економічного порядку;
- основні інструменти управління, за допомогою яких забезпечується економічний порядок на макро- і мікрорівні економіки;
- зміст регламенту як документа, який упорядковує діяльність у певній галузі;
- права, обов'язки та правила взаємодії органів управління підприємством й зміст посадових інструкцій фахівців з економіки;
- методи етичного ведення бізнесу,

### **а також умітиме:**

- розробляти загальний регламент економічного управління на підприємстві;
- формувати Положення про економічні служби на підприємстві;
- складати посадові інструкції для працівників економічних служб;
- аналізувати діяльність підприємства з морально-етичних позицій.

### **4.1. Інструменти економічного управління на рівні національного господарства**

Процеси управління в людському суспільстві є найскладнішими, оскільки потребують цілеспрямованого впливу на діяльність людей, об'єднаних у групи, колективи, класи з різноманітними інтересами. Сукупність цих інтересів, як відомо, стосується трьох сфер: економічної, соціальної, політичної. На рівні підприємства пріоритетним є економічне управління, здійснення якого

вимагає використання певного способу прийняття рішень і, що не менш важливо, — підкріплення процесу їх виконання адекватними засобами координації. Адже тільки в ідеальному варіанті уявляється ситуація, коли варто лише довести до виконавців управлінське рішення, і воно буде виконане згідно з волею суб'єкта управління. Насправді ж не обійтися без так званих параметрів порядку, які визначають поведінку виконавців.

Теоретичні засади економічного (або господарського) порядку були розроблені ще в 30—40-ті роки ХХ ст. ученими, яких відносять до Фрайбурської школи: Вальтером Ойкенем і Францем Бемом. Під господарським або ж економічним порядком вони розуміли поєднання різних параметрів (форм), які встановлюють рамкові умови господарювання.

Сучасне уявлення про сутність економічного порядку створюється через загальне визначення: «**Порядок** — це спосіб і механізм поєднання елементів і підсистем у цілісну систему й чітка послідовність дій у процесі руху до мети», або ж «Порядок — це якісна характеристика стану соціально-економічної системи щодо правових, морально-етичних і політичних норм». [36, С. 65]

Зауважимо, що перше визначення наближає поняття порядку до розуміння параметра (ознаки) систем, а друге — критерію оцінки її стану. Не заглиблюючись у семантичні особливості термінології, підкреслимо, що в першому випадку точніше було б вживати термін «упорядкованість». Однак у спеціальній літературі обидва поняття вживаються переважно як синоніми.

Чинний господарський (економічний) порядок у національній економіці передусім відображає те, якою мірою держава своєю економічною політикою регулює розвиток економіки країни.

Держава встановлює й охороняє загальні правила функціонування ринку, використовуючи такі форми втручання, як законодавство (зокрема антимонопольне), державні замовлення, ліцензування експорту й імпорту, кредитні ставки, різні форми стимулювання й контролю раціонального використання природних ресурсів та ін. На державу покладено й завдання заповнення позаринкових зон господарювання, а саме: екологічна безпека, соціально-економічні права людини (зокрема захист прав споживачів), перерозподіл доходів, ліквідація структурних і регіональних диспропорцій, розвиток ефективних міжнародних економічних відносин.

Виконуючи ці функції, держава регулює економічні процеси на макрорівні, не втручаючись і не обмежуючи дію механізмів саморегулювання на рівні підприємств.



Реалізація економічної політики держави відбувається за допомогою відповідних **інструментів управління** або, як їх ще називають важелів управління. У широкому сенсі під інструментами управління розуміють засоби й способи підтримки, зміцнення, забезпечення управління, практичної реалізації управлінських рішень.

На макроекономічному рівні інструментами управління є законодавчі та інші нормативно-правові акти, що приймаються законодавчими, виконавчими й судовими органами влади. Серед таких інструментів особливим є Основний Закон (статті прямої дії). Конституція України визначає сукупність органів управління економікою, їх функції, повноваження, форми й права власності на землю та інші природні ресурси, майнові права громадян, право на працю, відпочинок, соціальне забезпечення й страхування тощо. Вона визначає повноваження президента України і вищих органів державної влади щодо формування бюджетів, податків і зборів; фінансового, валютного, кредитного, митного регулювання, здійснення єдиної фінансової кредитної і грошової політики. Конституція встановлює також повноваження та обов'язки Уряду України щодо забезпечення проведення єдиної державної політики в галузі культури, науки, освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення, екології, охорони власності. Згідно з Конституцією вищим судовим органом, який покликаний розв'язувати економічні позови, що розглядаються арбітражними судами, є Вищий Арбітражний суд України.

Регулювання відносин економічного характеру, таких як відносини власності, майнові та договірні відносини, підприємницької діяльності здійснюється Цивільним Кодексом. Він визначає норми, правила, способи регулювання економічними об'єктами, процесами, відносинами в таких областях як-то: виникнення цивільних прав, їх захист; різновиди комерційних і некомерційних організацій, їх організаційно-правові форми; об'єкти цивільних прав (рухоме майно, нерухомість, інтелектуальна власність, гроші, цінні папери, нематеріальні блага); угоди, представництво, довіреність, договори, зобов'язання та ін.

Для деяких об'єктів, управління якими є особливо важливим, існують окремі, спеціальні кодекси: Трудовий, Земельний, Бюджетний, Податковий.

У зв'язку з тим, що формування законодавчих актів та їх обговорення, прийняття, затвердження триває зазвичай, довго, то їх вплив доповнюється і підкріплюється такими правовими інструментами управління, як Укази Президента України.

Дія законодавчих та інших нормативно-правових актів розрахована на тривалий період часу, і за задумом вони є стійкими утворен-

нями. Періодично у них вносяться доповнення і зміни, однак для оперативного макроекономічного управління використовуються, як відомо, інші інструменти: державні бюджети, цільові програми, концепції чи стратегії розвитку, а також постанови вищих органів державної влади з окремих питань регулювання економічних відносин. Інструментами макроекономічного економічного управління, які використовуються органами державної влади, слугують також типові положення, статuti, інструкції, яких слід дотримуватись усіма підприємствам та особам, яких вони безпосередньо стосуються.

Вказані документальні форми, у яких втілені макроекономічні інструменти управління, справляють реальний управлінський вплив на економіку або безпосередньо як розпорядчі, директивні вказівки, або як інструменти економічного спонукання, що спираються на інтереси, стимули, фінансові важелі: податки, ціни, тарифи та ін. Хоча вони формуються на макrorівні економічного управління, однак є універсальними засобами управління й розповсюджують свою дію на об'єкти мікроекономічного рівня.

## **4.2. Мікроекономічні інструменти управління**

Залежно від різновиду економічної політики та чинного економічного порядку в економіці рамкові умови господарювання визначаються і для кожного з підприємств. Це стосується як бізнес-відносин із зовнішнім середовищем, так і внутрішніх бізнес-процесів. При цьому параметри економічного порядку виступають як ключові змінні, до яких підлаштовуються всі інші компоненти економіки підприємства. На кожному з ієрархічних рівнів управління формуються цілі, ключові компетенції, відбувається орієнтація колективів та окремих працівників на кінцеві цілі організації, гармонізуються інтереси всіх учасників. Інструменти макроекономічного управління, які використовуються керівниками підприємств, є дуже різноманітними. Універсальних типових документальних форм, які закріплюють економічне управління на вітчизняному підприємстві у вигляді опису обов'язкових правил, норм, обов'язків і умов здійснення господарської діяльності, небагато. Це — положення, засновні договори, статuti, ліцензії. Вони використовуються щодо тих різновидів діяльності, які регулюються відповідним загальним законодавством і конкретизують галузі, різновиди й способи управління щодо конкретного суб'єкта господарювання.

Водночас у зоні впливу господарюючих суб'єктів перебувають стратегічне й оперативне управління такими парамет-

рами: структурою та обсягами випуску продукції, обсягами постачання продукції на ринки збуту й споживачам, цінами, грошовими потоками, витратами, інвестиціями тощо.

Інструменти оперативного управління зазвичай відображені у формі поточних планів і виробничих програм, планових бюджетів і балансів.

Серед інструментів як довгострокового, так і оперативного управління важливе місце посідають договори підприємства з іншими господарюючими суб'єктами, торговельними організаціями, постачальниками, споживачами, державними й місцевими органами управління, банками та іншими фінансово-кредитними організаціями, які регулюють закупівлю, продажі, кредитування, взаємні розрахунки тощо.

Поточне ситуаційне управління на підприємстві реалізується за допомогою таких документальних форм, як накази й розпорядження керівників. Оскільки за своїм призначенням вони є задокументованими управлінськими рішеннями, то їх оформлення відбувається за певними правилами. Так, належне офіційне погодження управлінського рішення передбачає його візування як внутрішнього погодження: нанесення резолюції як розпорядчого запису посадової особи на документі щодо виконання документа; підпису документа посадовою особою та відбитку печатки, що засвідчує підпис особою особи; погодження рішення з боку особи (осіб), які погоджують документ; затвердження рішення з боку особи, яка затверджує документ (для певних форм: ухвал, положень, інструкцій тощо). Для набуття юридичної сили управлінські рішення мають бути оформлені й засвідчені згідно із Законами України, Державних стандартів України та інших інструкцій і правил.

У сучасній практиці господарювання використовується спеціальний документ — **регламент**, який узгоджує інтереси, норми відносин між собою та поведінку всіх структурних підрозділів підприємства в рамках відпрацьованих загальних правил господарювання. Регламент управління підприємством містить положення про органи управління підприємством, структурні підрозділи; розмежування повноважень; узгодження прийняття рішень; порядок скликання й проведення засідань тощо. Деталізовано розписана в регламенті система економічного управління, а саме: система планів; повноваження органів управління структурних підрозділів у сфері планування (узгодження цілей; ціноутворення; облік затрат і результатів; відрахування й перерозподіл прибутку; виплата дивідендів і податки; оренда, виплата кредитів; злиття та ін.); система звітності; інформаційна система (доступ, передача, захист інформації; інформаційна

система менеджменту; доступ до інформації для проведення прогнозно-аналітичних досліджень).

Стандарти можуть включати в себе як обов'язкові до виконання вимоги, так і рекомендаційні положення. Їхня дія спрямована на досягнення оптимального ступеня упорядкування в певній галузі. Наприклад, стандарт контролінгу на підприємстві включає такі складові:

- перелік методів аналізу;
- вимоги до кількості, якості й термінів підготовки аналітичних звітів;
- склад аналітичних таблиць;
- вимоги до складу, змісту нормативно-організаційних документів і порядку їх коригування.

Найпоширенішими нині є стандарти, що регламентують якість у сфері виробництва продукції. Оскільки управління якістю має комплексний характер, то й стандартизація в цьому напрямі набуває системних ознак. Такими свого часу були радянські системи управління якістю: «БІП», «СБТ», «КАНАРСПИ», «КСУКП». Стандартизованими були й підходи щодо організації економічного управління на підприємствах, а саме: розробка п'ятирічних планів та річних техпромфінпланів, функціонування внутрішнього господарського розрахунку, обґрунтування проєктів. Принципи системного управління якістю, які були розроблені радянськими науковцями і практиками, успішно використовуються та розвиваються в усьому світі, набуваючи таких оновлених форм, як TQM та ін.

У міжнародній практиці отримала визнання система стандартів ISO серії 9000, яка хоча й має рекомендаційний характер, однак прийнята за національний стандарт у переважній більшості економічно розвинутих країн. Нею встановлюються єдині вимоги щодо управління якістю у будь-якій виробничій чи сервісній компанії.

### **4.3. Регламентація діяльності економічних служб на підприємстві**

Склад економічних служб підприємства та чисельність їх персоналу можуть істотно варіюватися залежно від розмірів підприємства, галузевої приналежності та деяких інших чинників. У наймасштабнішому варіанті апарат економічного управління підприємством є доволі розгалуженим. Традиційно до складу економічних служб включають такі підрозділи:

- планово-економічний відділ;

- відділ організації праці та заробітної плати;
- бухгалтерія;
- фінансовий відділ.

Водночас на сучасних підприємствах створюються відділи: контролінгу, бізнес-аналітики, стратегічного управління та деякі інші, чому сприяє виокремлення певних функцій в управлінні підприємством. Такі відділи часто підпорядковані вищому керівництву підприємств, однак за основним профілем своєї діяльності їх слід уважати економічними службами.

Регламентація економічної діяльності підприємства передбачає також виконання робіт економічного профілю окремими виконавцями-економістами в інших функціональних підрозділах підприємства: комерційно-маркетингових, науково-технічних, інфраструктурних.

Якщо економічне управління за своєю формою є децентралізованим, то у виробничих підрозділах підприємства також існують підрозділи, аналогічні центральним, а саме: планово-економічне бюро цеху, бюро організації праці та заробітної плати тощо. У невеликих виробничих підрозділах кілька економічних функцій можуть виконуватись однією особою — економістом, фінансистом, економістом-бухгалтером, економістом-контролером тощо.

Права, обов'язки та правила взаємодії органів управління підприємством взагалі та економічного управління зокрема прописані в положеннях про служби та в посадових інструкціях їхніх працівників. Положення про служби розробляються на самих підприємствах і набувають статусу внутрішніх стандартів. Однак часто ці документи не відповідають сучасним вимогам, тому є малоефективними інструментами економічного упорядкування. Положення про службу на підприємстві має містити:

- загальні положення (завдання документа; перелік нормативних актів, використаних при розробці; призначення документа);
- завдання та методи їх вирішення;
- склад і структура підрозділу;
- функції підрозділу;
- взаємодія підрозділу з іншими службами підприємства (і навколишнім середовищем);
- права підрозділу;
- відповідальність підрозділу за результати своєї діяльності (чи уникнення виконання функцій).

Типові положення про планово-економічний відділ промислового підприємства та відділ контролінгу надані відповідно у Додатках А та Б. [6, — с.163—168, 180—183].

Посадові інструкції для керівників, професіоналів і фахівців розробляються безпосередньо роботодавцем на основі типового Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Однак вони мають враховувати конкретні завдання та обов'язки, функції, права, відповідальність працівників певних груп та особливості чинного штатного розпису на підприємстві.

Посадова інструкція складається з таких розділів:

- загальні положення;
- завдання та обов'язки;
- права;
- відповідальність;
- «повинен знати»;
- кваліфікаційні вимоги;
- взаємовідносини (зв'язки) за професією, посадою.

Приклад типової посадової інструкції контролера промислового підприємства наведено в Додатку В [6, с.200—202]

Зміст посадових інструкцій періодично уточнюється, щоб відобразити зміни в переліку робіт, властиві відповідній посаді за конкретних організаційно-технічних умов, а також у вимогах до необхідної спеціальної підготовки працівників. Можливе також розширення кола обов'язків працівника порівняно з установленою відповідною посадовою інструкцією. У такому разі без зміни посади (посадового найменування) працівнику може бути доручено виконання обов'язків, передбачених характеристиками інших посад, що близькі за змістом робіт і є однаковими за складністю та виконання яких не вимагає іншої кваліфікації чи спеціальності.

Самі по собі посадові інструкції є локальними документами. Для того, щоб їх сукупність на підприємстві утворила систему, слід дотримуватися таких відповідностей, а саме:

- між правами керівника й обов'язками підлеглого (перші мають підтверджуватися другими);
- між правами підлеглого й обов'язками керівника (реалізація прав першого забезпечується відповідними обов'язками другого);
- між відповідальністю керівника й відповідальністю підлеглого за вирішення певного завдання (перша не повинна включати в себе другу);
- між обов'язками постачальника (джерела) інформування й правами споживача інформації;
- між обов'язками консультуючої особи та правами особи, яка потребує консультації.

Слід зазначити, що правовою основою останніх двох відповідностей слугує обов'язковий характер організаційно-технічних

відносин в організаційній структурі підприємства, незалежно від підпорядкованості учасників.

Розпочинати складання посадової інструкції слід з розподілу відповідальності, потім переходити до формування обов'язків, а далі — прав. Припустимо розглядати елементи компетенції як різні аспекти відповідальності, а саме:

— обсяг відповідальності (за що відповідає) — обов'язки;

— спрямованість відповідальності (перед ким відповідає) — підлеглисть;

— забезпечення відповідальності (які можливості надаються для її несення) — права;

— «фізична» реалізованість відповідальності (здібності на навички особи, що відповідають вимогам до посади) — кваліфікація;

— ступінь відповідальності (санкції) — власне відповідальність.

Виконання працівником свої посадових обов'язків передбачає попереднє отримання ним відповідної професії та освітньо-кваліфікаційного рівня. Так, випускник вищого навчального закладу за галуззю знань «Економіка підприємства», маючи освітньо-кваліфікаційний рівень магістра, має право посідати первинні посади економіста, економіста з планування та ін.

Виконання працівником посадових обов'язків вимагає набуття ним у процесі освітньої підготовки необхідних компетенцій: аналітичних, планово-прогнозних, організаційних тощо.

Структурування функцій економіста підприємства, забезпечення здійснення яких відбувається на основі набутих компетенцій, є багаторівневим. Нині виділяють три класи професійних завдань, які виконує, наприклад, економіст: техніко-економічні розрахунки параметрів функціонування підприємства, розроблення управлінських рішень і створення нових знань з економіки підприємства.

Випускники вищих навчальних закладів можуть претендувати та зайняття відповідних посад за професіями, освітньо-кваліфікаційними рівнями (категоріями для деяких посад). Для цього вони повинні мати документи про освіту державного зразка (та про присвоєння категорії).

Передумовою ефективних регламентаційних процесів на підприємстві є формування довірливих взаємовідносин. Працівники підприємства реалізують право на працю шляхом укладання трудового договору про роботу на підприємстві. Договірні відносини відображають сутність прийняття працівника на роботу на всі підприємства, незалежно від форми власності, виду діяльності та галузевої при належності.

Трудовий договір є угодою між працівником і власником підприємства або уповноваженим органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату й забезпечувати умови праці, які необхідні для виконання роботи й передбачені законодавством про працю.

Особливою формою трудового договору є контракт, у якому зазначаються термін його дії, права, обов'язки й відповідальність сторін, умови матеріального забезпечення й організації праці працівника, умови розірвання договору, які можуть установлюватись угодою сторін.

Трудовий договір укладається в письмовій формі. Власник або уповноважений ним орган не має права вимагати від працівника виконання роботи, не обумовленої трудовим договором.

Підставами для припинення трудового договору є: угода сторін, закінчення терміну, розірвання трудового договору з ініціативи працівника або з ініціативи власника (уповноваженого ним органу) тощо. Працівник має право розірвати трудовий договір, укладений на невизначений термін, попередивши про це власника письмово за два тижні до запланованого ним звільнення.

Розірвання трудового договору з ініціативи власника можливе у таких випадках: у разі змін в організації виробництва праці, зокрема ліквідації, реорганізації або перепрофілювання підприємства, скорочення чисельності або штату працівників; виявлення невідповідності працівника займаній посаді чи виконуваній роботі внаслідок недостатньої кваліфікації або стану здоров'я, що перешкоджає продовженню роботи; у разі систематичного невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором; при прогулах (зокрема при відсутності на роботі більше трьох годин упродовж робочого дня) без поважних причин; при нез'явленні на роботу впродовж більше як чотирьох місяців підряд унаслідок тимчасової непрацездатності (крім відпусток у зв'язку з вагітністю та пологами); у разі розкрадання за місцем роботи працівником майна власника, установленого вироком суду, тощо. При скороченні чисельності працівників та у зв'язку зі змінами в організації виробництва й праці переважне право на залишення на роботі надається працівникам з більш високою кваліфікацією й продуктивністю праці. За рівних умов продуктивності праці та кваліфікації перевага в залишенні на роботі надається сімейним.

Українським законодавством про працю забороняється необгрунтована відмова в прийнятті на роботу. Будь-яке пряме або



непряме обмеження прав чи встановлення прямих або непрямих переваг під час укладання, зміни та припинення трудового договору залежно від походження, соціального та майнового стану, расової та національної належності, політичних поглядів, релігійних переконань, членства в професійній спілці чи іншому об'єднанні громадян, роду й характеру занять, місця проживання не припускається. Основним документом про трудову діяльність працівника є трудова книжка.

Договірне регулювання ринку праці здійснюється на основі системи угод, що укладаються на державному рівні (генеральна угода), галузевому (галузева угода), регіональному (регіональна угода) та виробничому (колективний договір). Колективний договір укладається між власником підприємства з однією чи кількома профспілковими організаціями (чи іншими вповноваженими органами). Якщо на підприємстві відсутні такі організації, то трудовий договір укладається представниками трудящих, обраними й уповноваженими трудовим колективом.

Колективний договір укладається на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин й узгодження інтересів трудящих, власників та вповноважених ними органів. Колективний договір повинен укладатися на всіх підприємствах, які використовують найману працю.

Зміст колективного договору визначається сторонами, у ньому встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо: зміни в організації виробництва й праці; забезпечення продуктивної зайнятості; нормування й оплати праці, встановлення форм, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат; встановлення гарантій, компенсацій, пільг; участі трудового колективу в формуванні, розподілі та використанні прибутку підприємства; режиму роботи, тривалості робочого часу та відпочинку; умов та охорони праці; забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення та відпочинку працівників; умов регулювання фонду оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці.

Укладанню колективного договору передують колективні переговори. Сторони, які уклали колективний договір, не менше двох разів на рік взаємозвітують про його виконання на зборах трудового колективу.

Загалом колективно-договірна форма функціонування ринку праці за належного державного регулювання сприяє встановленню соціального партнерства між найманими працівниками та

роботодавцями. В Україні поки що немає належних умов для такого партнерства, але законодавча база для цього поступово формується.

#### **4.4. Ділова етика та етика економічного управління підприємством**

Бізнес — це суспільно корисна діяльність, тому він не може існувати, якщо для цього не створені певні моральні передумови. Аналіз таких передумов і властивих суспільству та бізнесу організаційних структур, що сприяють дотриманню принципів моралі, є важливим аспектом ділової етики.

**Ділова етика** не є чимось відособленим від визнаної суспільної моралі, яка охоплює всі різновиди людської діяльності. Етику загалом визначають як систематичне прагнення осмислити наш моральний досвід таким чином, щоб установити правила, які повинні управляти поведінкою людей, виробити цінності, яких слід дотримуватися, а також врахувати такі риси характеру, які корисно в собі розвивати.

Варто зазначити, що, незважаючи на доволі точне визначення етики як дисципліни, яка вивчає моральність, сам по собі термін «етика» вживається в різних значеннях. Іноді етика є синонімом моральності. Кодекси моральної поведінки, які утвердилися в різних професіях, часто називають етичними кодексами. І хоча етика бізнесу є розділом загальної етики, дехто тлумачить вираз «етика бізнесу» як моральність бізнесу: або описово, тобто як мораль, якої практично дотримується бізнес, або нормативно, як мораль, якої бізнесу слід дотримуватися.

У етиці як розділі філософії заведено виокремлювати загальну та спеціальну етику. Аналіз загальної етики поділяється на три стадії: описову етику, нормативну етику й метаетику. Описова етика тісно пов'язана з антропологією, соціологією, психологією і значною мірою на них опирається. Вона зіставляє та розрізняє різні моральні системи, кодекси, різновиди практичної діяльності, принципи й цінності народу, культури чи суспільства.

Нормативна етика покликана системно пояснювати й обґрунтовувати мораль певного суспільства або людського суспільства загалом. Етичні теорії, вироблені нормативною етикою, ґрунтуються на описовій етиці, вони зв'язують воедино різні норми, правила й цінності моральної системи суспільства. Теорія покликана також забезпечити процедурний механізм, який здатен узгоджувати суперечливі норми й приймати рішення за конкретними випадками їх порушення.

Метаетика, або як її ще називають, аналітична етика, тісно пов'язана з нормативною етикою. Метаетика має справу зі значенням моральних термінів, таких як добро, зло, моральна відповідальність, моральний обов'язок та аналогічні їм формули. Метаетика досліджує логіку морального мислення. Аналіз моральної логіки включає пояснення й оцінку постулатів і дослідження обґрунтованості моральних аргументів.

Теорія загальної етики в складі, як уже зазначалося, описової, нормативної й метаетики, дає системний підхід до визначення моральності та має практичне значення. Оволодіння нею дає необхідні важелі для розумового ведення особистого та суспільного аналізу моральних проблем.

Спеціальна етика використовує принципи загальної етики, по-перше, для розв'язання конкретних проблем, і, по-друге, для дослідження принципів моралі в спеціалізованих сферах людської діяльності.

Перший з цих напрямів ще називають казуїстикою, тобто майстерністю розв'язання складних моральних проблем, випадків або дилем шляхом вдумливого застосування моральних принципів. Другий напрям охоплює використання принципів загальної етики в спеціалізованих сферах. Сюди входять ділова етика, медична етика, технічна етика та ін. Ділова етика, природно, стосується бізнесу. Вона є національною, інтернаціональною або всесвітньою й не окреслена жодними географічними межами.

Етика бізнесу, своєю чергою, охоплює такі різновиди діяльності:

— застосування принципів загальної етики до конкретних ситуацій або методів господарювання в бізнесі;

— метаетичний аналіз можливостей використання моральних критеріїв, які зазвичай застосовуються для індивідів як характеристик організацій;

— аналіз проблем моральності економічних систем загалом, та економічної системи певної країни зокрема;

— дослідження моральних проблем ділової етики в аспекті інших галузей науки, таких як мікро- та макроекономіка, теорія організації тощо; іноді моральні проблеми можна звести до управлінських чи економічних, а часом — навпаки;

— характеристика морально похвальних і зразкових дій як окремих ділових людей, так і конкретних фірм.

Таким чином, ділова етика, здатна допомогти у розгляді моральних проблем бізнесу системно й більш надійними методами, як це можна було б робити без неї. Вона має велике практичне значення, але тільки тоді методи етичного ведення бізнесу можуть

впровадитися, коли ті, хто користується іншими методами, визнає потребу в їх моральній переоцінці.

Етичні оцінки застосовуються до всіх підприємств — великих і малих. Але в більшості дискусій про ділову етику предметом є саме етика корпорацій, причому найбільших. Це можна пояснити кількома причинами. Так, малі підприємства управляються їх власниками, які керуються тими самими нормами і в управлінні, і в особистому житті. Якщо в них є наймані працівники, то відносини з ними хоча й мають діловий характер, та все ж не можуть не бути особистими, оскільки щоденні контакти надають відносинам ясності й прозорості. Те ж саме й угоди з клієнтами та постачальниками: вони прозорі й передбачають чесність у бізнес-відносинах. Зовсім інші відносини складаються у великих корпораціях. Власники акцій відповідають лише за ту кількість грошей, які вони вклали в підприємство. Корпорації управляються найманими менеджерами, а відтак, виступають як безособові організації. Особисте управління працівниками замінюється організаційними структурами, правилами та специфічними особливостями функціонування підприємства.

Персонал великих корпорацій залежний від них. Те саме стосується міст, у яких вони розміщені, економічного стану довкілля. Одним із завдань ділової етики є визначення того, яку відповідальність несуть корпорації за свої дії перед суспільством, своїм персоналом, акціонерами, споживачами та ін. Поширеним є погляд, що підприємства та інші офіційні організації не належать до суб'єктів моралі. Вони є юридичними особами і їх діяльність регулюється законом. Тільки люди є суб'єктами моральності та несуть моральну відповідальність. Водночас моральну відповідальність за дії підприємств можуть взяти на себе власники, керівники підприємств, члени ради директорів, президент, менеджери різних рівнів, окремі особи тощо. Щоправда, не завжди в тому чи іншому випадку можна чітко визначити, хто саме на підприємстві повинен брати на себе відповідальність.

Часто, аналізуючи дії підприємств, використовуються термінологію морально-етичного характеру. Однак для аналізу дій окремих людей і дій корпорацій значення термінів можуть відрізнятись.

У зв'язку з тим, що підприємства діють свідомо, їх можна вважати суб'єктами моралі. Та оскільки підприємства, власне, не є самоціллю, вони не можуть вважатися моральними особами. Звідси випливає, що можна з моральних позицій визначати цілі, для яких підприємство створюється. Те, що підприємства — це обмежені утворення й організуються вони лише для певних цілей, робить їх моральний статус різуче відмінним від морального статусу людей.

Водночас слід ураховувати й те, що хоча підприємство створене задля певних цілей, потреба в ньому та цілі існування ще не виправдані з погляду моральності. Якщо ж цілі, для яких підприємства створені, не є аморальними, і засоби, за допомогою яких ці цілі досягаються, також не аморальні, то й підприємства не пов'язані цілою низкою моральних правил, як це властиво людям.

Як і всі інші об'єкти моралі, підприємства зобов'язані не завдати шкоди іншим. Вказана вимога є надзвичайно великим обмеженням діяльності підприємств, адже їх зобов'язання залежать від конкретних ситуацій, юридичного статусу й від соціополітичного середовища.

Від них не слід очікувати дій, продиктованих моральними мотивами. Однак можна очікувати того, щоб вони не діяли так, як це суперечить моралі. Тому саме їх дії, а не спонукальні мотиви слугують законним предметом моральної оцінки.

Загальні обов'язки підприємства витікають з їх природи та відносин із суспільством. «Моральним мінімумом» підприємства вважають принцип «не нашкодь». Шкода, якої слід уникати, це передусім шкода по відношенню до людей, тобто персоналу корпорації, а також до місцевого населення, до клієнтів, суспільства загалом. Не менш важливим обов'язком підприємства є недопущення явищ, що підривають конкуренцію: хабарництво, участь у монополістичній практиці тощо. Саме в такий спосіб зберігається цілісність і досягається гармонійність економічної системи підприємства. Для збереження її життєздатності підприємства зобов'язані дотримуватися чесності у виконанні укладених угод і контрактів. Без виконання цієї умови контракти не поновлюватимуться, а це призведе до недоцільних трансакційних витрат і прагнення сторін усіяко протидіяти несправедливості або припинити дію угоди. Чесність охоплює широке коло проблем, від справедливої компенсації шкоди, правдивості реклами до забезпечення високої якості товарів чи послуг. Важливим є також неухильне виконання зобов'язань укладених контрактів. Правовий примус, який для цього передбачений чинним законодавством, повинне лише підкріплювати, але не замінювати собою етичне дотримання контрактів.

Указані обов'язки є загальними для всіх підприємств незалежно від їх організаційно-правового статусу чи форми власності. Водночас, для корпорацій властиві внутрішні обов'язки, тобто обов'язки різних суб'єктів, які, власне, й утворюють корпорацію. У великій корпорації власники-акціонери юридично представлені радою директорів, яка турбується про їхні інтереси та наглядає за діяльністю адміністрації. Члени ради директорів приймають найважливіші страте-

гічні рішення та несуть моральну відповідальність як за їх виконання, так і за ті рішення, які не були прийняті, хоча цього були варті.

Менеджмент корпорації несе відповідальність перед акціонерами за чесне й ефективне управління нею. Морально він не відповідає за максимізацію прибутку, збільшення вартості капіталу компанії, і акціонери не повинні вимагати цього від нього. Ці завдання в моральному сенсі не можуть бути вищими, ніж дотримання фірмою своїх моральних та юридичних обов'язків. Менеджмент відповідає за створення у фірмі атмосфери моральності, за справедливість щодо працівників. Осанні, своєю чергою, також несуть відповідальність за добросовісне виконання своєї роботи.

Підприємства відповідають перед своїми постачальниками й конкурентами за справедливе поводження з ними. У своїх бізнес-відносинах вони повинні діяти чесно, а саме: дотримуватись узгоджених цін, затверджених специфікацій, термінів поставок і платежів тощо. Чесність не припускає розповсюдження несправедливої інформації про конкурентів чи їхню продукцію, проведення диверсій і шпіонажу, здійснення таємних змов та ін.

Підприємство відповідає за свою продукцію перед споживачем. Виробник повинен інформувати покупця про ті істотні властивості продукту, як він сам не може виявити. Гарантії мають неухильно виконуватись, а ціни та сортність товарів відповідати заявленим властивостям.

Підприємство несе моральну відповідальність перед громадськістю та суспільством загалом за забруднення довкілля, стан населеного пункту, у якому воно функціонує, безпеку своєї продукції тощо.

З розвитком інформаційної економіки відкрилися нові можливості ведення бізнесу, однак заявили про себе нові й етичні проблеми. Зростає міжнародне усвідомлення ділової етики. Вона має протистояти негативним тенденціям та обмежувати агресивні прагнення великого бізнесу, сприяти ефективному державному контролю за зовнішніми ефектами ринку.

### Ключові положення

1. Регулювання економічних процесів на всіх рівнях економіки здійснюється через відповідні інструменти управління, які є параметрами економічного порядку.

2. На макрорівні економіки інструментами управління є законодавчі та інші нормативно-правові акти, що ухвалюються законодавчими, виконавчими й судовими органами влади.

3. Рамкові умови господарювання визначаються державою для кожного з підприємств як щодо бізнес-відносин із зовнішнім середовищем, так і внутрішніх бізнес-процесів.

4. У сучасній практиці господарювання використовується регламент — спеціальний документ, який узгоджує інтереси, норми відносин і поведінку всіх структурних підрозділів у системі економічного управління підприємством.

5. Склад економічних служб на підприємстві та чисельність їх персоналу можуть істотно варіюватись залежно від розмірів підприємства, галузевих особливостей та деяких інших чинників.

6. Положення про економічні служби на підприємстві та посадові інструкції їх працівників розробляються як внутрішні регламентні документи й набувають статусу внутрішніх стандартів.

7. Виконання працівником своїх посадових обов'язків вимагає набуття ним у процесі освітньої підготовки необхідних компетенцій: аналітичних, планово-прогнозних, організаційних тощо.

8. Системне розв'язання моральних проблем сучасного бізнесу ґрунтується на методах ділової етики.

9. Оцінювання діяльності підприємства через призму моральності передбачає розгляд обов'язків підприємства перед суспільством загалом, своїми партнерами, клієнтами та ін.

10. Менеджмент підприємства відповідає за створення на фірмі атмосфери моральності, за справедливість по відношенню до працівників. Останні, своєю чергою також несуть відповідальність за добросовісне виконання своєї роботи.

### Терміни й поняття

- Ділова етика
- Економічний порядок
- Інструменти управління
- Порядок
- Регламент управління підприємством

### Завдання для самоперевірки ✓

Дайте відповідь на питання

1. Що розуміють під терміном «порядок» для соціально-економічної системи?

2. Назвіть основні інструменти, якими держава регулює економічні процеси на макро- і мікрорівні економіки.

3. Якими є універсальні типові документальні форми, котрі є інструментами макrorівня, але визначають рамкові умови господарювання підприємств?

4. За допомогою яких внутрішніх інструментів наводять економічний лад на підприємстві?

5. З якою метою розробляють на підприємстві регламент економічного управління?
6. Які підрозділи традиційно включають до складу економічних служб підприємства?
7. Що повинно міститись у Положенні про службу на підприємстві?
8. З яких розділів має складатися посадова інструкція фахівця?
9. Що таке «ділова етика»?
10. Які основні моральні обов'язки підприємства?

### Завдання для індивідуальної роботи

1. Користуючись загальними та спеціальними джерелами інформації, укладіть якомога повніший перелік законів і нормативно-правових актів, які визначають рамкові умови господарювання сучасного вітчизняного підприємства. За узгодженням з викладачем розкрийте зміст макроекономічних інструментів економічного управління, які визначають рамкові умови господарювання з окремих питань регулювання економічних відносин. Результати підготуйте у вигляді анотованого звіту.

2. Зіставте зміст типових посадових інструкцій одного із спеціалістів економічної служби підприємства (на вибір). Систематизуйте перелік завдань та обов'язків за класами професійних завдань та різновидами компетенцій (аналітичної, планово-прогнозної, організаційної тощо). Узагальнення викладіть у формі аналітичного звіту.

3. За матеріалами публікацій та Інтернет-сайтів знайдіть приклади (2—3) очевидних порушень підприємствами принципів ділової етики в бізнес-відносинах. Зверніть особливу увагу на економічну шкоду, завдану партнерам, споживачам, суспільству загалом. Дайте власну моральну оцінку ситуаціям. Результати підготуйте у формі реферату.

### Література для поглибленого вивчення

1. *Голубков Е. П.* Технология принятия управленческих решений / Е. П. Голубков. — М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2005. — 544 с.
2. *Грещак М. Г. та ін.* Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник / М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова та ін.; за ред. М. Г. Грещака. — К.: КНЕУ, 2001. — 228 с.
3. *Жданов С. А.* Механизмы экономического управления предприятием: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 319 с.
4. *Жданов С. А.* Основы теории экономического управления предприятием: Учебник. — М.: Финансы, 2000. — 528 с.
5. *Райзберг Б. А.* Курс управления экономикой. — СПб.: Питер, 2003. — 528 с.
6. Регламентация функциональных служб корпоративних підприємств / д-р екон. наук, проф. В. І. Павлов, д-р екон. наук, проф. І. І. Пилипенко, канд. екон. наук Н. В. Павліха, І. С. Скороход, канд. екон. наук О. Я. Кравчук, О. А. Мишко: Навч. посіб. — К: ІВЦ Держкомстату України, 2006. — 383 с.



## **Розділ 2**

# **БЮДЖЕТНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

## **ТЕМА 5. СИСТЕМА БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*5.1. Сутність бюджетування.*

*5.2. Типологія бюджетів підприємства.*

*5.3. Функції і завдання бюджетування. Система бюджетування на підприємстві.*

- ◆ Ключові положення.
- ◆ Терміни й поняття.
- ◆ Завдання для самоперевірки.
- ◆ Завдання для індивідуальної роботи.
- ◆ Література для поглибленого вивчення.

**Вивчивши матеріал цієї теми, студент знатиме:**

- що таке бюджет, об'єкти й суб'єкти бюджетування;
- бюджетний процес і бюджетний цикл;
- етапи бюджетного процесу;
- види бюджетів і затрат за різними класифікаційними ознаками;
- зміст, функції та завдання системи бюджетування,

**а також умітиме:**

- визначати адекватні об'єкти бюджетування залежно від існуючих завдань і потреб підприємства;
- розробляти типологію бюджетів для конкретного підприємства залежно від його галузевих, структурних та інших особливостей;
- здійснювати розподіл витрат певного підприємства за різними класифікаційними ознаками для забезпечення процесів бюджетування.

### **5.1. Сутність бюджетування**

Одним з найпоширеніших методів економічного управління підприємством є бюджетування. Саме з його допомогою компанія може узгодити свої стратегічні та поточні плани, оцінити в монетарних показниках планові та фактичні результати своєї ді-

яльності та окремих підрозділів, гармонізувати свої потреби з наявними ресурсами, розрахувати економічні характеристики та результати тих чи інших управлінських рішень. У межах процесу бюджетування компанія здійснює основні функції управління — організацію, планування, контроль, мотивацію, оперативне регулювання щодо забезпечення фінансово-економічної результативності та збалансованості бізнесу.

Як відомо, довгостроковий успіх компанії ґрунтується на її спроможності розробити й утілити ефективний стратегічний план, адекватний обраній місії, зовнішнім умовам і внутрішнім можливостям компанії. Проте ці стратегічні завдання мають бути гармонізовані з поточними планами і діями підприємства. Система планів підприємства охоплює всі його підрозділи й відображає ті заходи, які ведуть до досягнення поставлених власниками (акціонерами) і топ-менеджерами цілей. З одного боку, власників і вище керівництво передусім турбують питання отримання запланованих фінансових результатів, які оцінюються рівнем капіталізації, прибутковістю, рентабельністю, ліквідністю компанії тощо. З іншого боку, кожний підрозділ компанії виконує свої функціональні завдання, які не завжди можна безпосередньо оцінити кінцевими фінансовими показниками. Наприклад, плани виробничих підрозділів насамперед відображатимуть заплановані обсяги виробництва продукції певного рівня якості в натуральному вимірі, плани маркетингової служби — проведення рекламних і промо-акцій, участь у виставках, плани ремонтної служби — кількість і працемісткість ремонтних робіт для підтримання устаткування у працездатному стані. Яким звести всі ці різноманітні плани й визначити їх вплив на єдиний кінцевий результат діяльності компанії? Як узгодити часто конфліктуючі цілі різних підрозділів? Для цього якраз і складається **бюджет**.

Якщо стратегія — це певною мірою наші припущення щодо того, які дії зможуть привести нас через кілька років до бажаних стратегічних цілей-результатів, то бюджет повинен провести експертизу цих припущень на можливість і наявність ресурсів для їх досягнення. Він показує, які економічні результати отримає компанія за умов виконання своїх планів як щодо основних цільових показників, так і відповідних витрат. Капітальне бюджетування визначає необхідність інвестування у розвиток компанії, підвищення її потенціалу з метою забезпечення досягнення стратегічних цілей, оцінює ефективність запланованих заходів (проектів).

Таким чином, **бюджет** — це план компанії, виражений у кількісних, переважно фінансово-економічних показниках, на певний

період часу. Тобто він показує, які будуть отримані доходи від запланованої діяльності всіх підрозділів з досягнення встановлених цілей, які при цьому будуть понесені затрати та які фінансові результати отримає підприємство. Ці завдання реалізуються в межах бюджетування.

**Бюджетування** — це технологія управління економічною поведінкою підприємства, 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. У межах процесів бюджетування не просто складаються відповідні бюджети, а й обґрунтовуються шляхи та результати реалізації тих чи інших управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних і поточних цілей компанії. За допомогою бюджетування компанія спочатку може спрогнозувати свої економічні показники й результати, поставити завдання відповідним підрозділам, дати їм необхідні повноваження, скоординувати їх діяльність, а потім — оцінити роботу кожної структурної одиниці щодо виконання поставлених завдань.

Бюджетування як управлінська технологія націлене на розробку та підвищення саме фінансово-економічної обґрунтованості різноманітних управлінських рішень. Воно дає змогу спланувати, а потім дати економічну оцінку результатам запроваджених заходів, управляти фінансовими результатами як компанії загалом, так і окремих бізнес-підрозділів, визначати напрям, масштаби й темпи її розвитку, виражені у фінансових показниках (обсягах і джерелах фінансування як поточної діяльності, так і різноманітних проектів).

У (8, с. 91—92) можна знайти розширене трактування поняття бюджетування, воно розглядається як:

- технологія фінансового управління;
- процес розробки бюджетів відповідно до цілей і завдань оперативного планування;
- складова частина фінансового планування;
- система узгодженого управління підрозділами компанії;
- процес складання й реалізації бюджетів;
- система розподілу ресурсів між підрозділами компанії;
- регулятор економічних відносин усередині компанії та у відносинах із зовнішніми партнерами (зовнішнім середовищем).

Бюджетування як метод управління дає змогу:

- формувати й корегувати стратегічні плани та наміри керівництва через відображення планових і фактичних результатів діяльності компанії, наявних відхилень у запланованих продажах і витратах,

доходах і прибутках, «розривах» між потрібними та наявними коштами для реалізації запланованих дій і заходів;

— управляти комерційною діяльністю в частині більш глибокого вивчення ринків і перспектив збуту для побудови прогнозів продажів, оцінювати результати маркетингових заходів щодо їх впливу на обсяги збуту та зіставляти їх з необхідними коштами та їх джерелами;

— здійснювати контроль за плановим і фактичним рівнем витрат, оцінювати їх адекватність запланованим і реалізованим діям як за окремими статтями затрат та видами ресурсів, так і в розрізі структурних підрозділів компанії;

— бачити свої сукупні доходи й витрати в розрізі основних напрямків діяльності та підрозділів, часових меж, узгоджувати свої рішення з наявними коштами та оцінювати потребу в додатковому фінансуванні;

— здійснювати загальний управлінський вплив на планування та координацію діяльності всіх служб і підрозділів підприємства через формування цільових показників діяльності та формування спільного плану дій щодо шляхів і заходів їх досягнення.

Упровадження бюджетних методів управління зазвичай спрямоване на:

— забезпечення обґрунтованості та узгодженості стратегічних і поточних планів компанії;

— делегування повноважень щодо розробки й виконання планів та отримання певних економічних результатів своєї діяльності

— децентралізацію відповідальності без ризику втрати контролю через затверджені бюджети витрат;

— контроль рентабельності за видами продукції, дивізіонами, центрами відповідальності;

— контроль грошових коштів і фінансування капіталовкладень;

— мотивацію персоналу щодо виконання економічних показників діяльності як окремих підрозділів, так і підприємства загалом;

— забезпечення прозорості економічних результатів функціонування структурних одиниць і всього підприємства.

Використання бюджетування підвищує рівень керованості компанією, посилює фінансову дисципліну й економічне мислення менеджерів. Це приводить до зростання ефективності використання її ресурсів, сприяє поліпшенню фінансових результатів, більшій обґрунтованості інвестиційних проектів і збалансованості їх портфеля, що позитивно впливає на динаміку зростання обсягів продажів, продуктивності праці, зниження собівартості продукції компанії.

Роль бюджету полягає в тому, щоб перетворити довгострокові плани на поточні дії та проекти на найближче майбутнє. Бюджети визначають планові показники щодо:

- продажів з розбивкою на обсяги й виручку за кожним видом продукції чи послуг з угрупованням за клієнтами, регіонами, дивізіонами, бізнес-одинацями;

- розмір товарних і матеріальних запасів, операційних витрат, розмірів коштів на оплату праці персоналу;

- надходження грошових коштів і платежів;

- розмірів інвестиційних витрат і напрямів фінансових вкладень;

- обсяги грошових потоків, визначення потреб у додатковому фінансуванні або можливості вивільнення грошових коштів;

- обсяги активів, джерел їх формування, напрямів використання.

Використання бюджетних технологій на підприємстві дає йому безумовні переваги: стимулює компанію та його керівників до свідомого планування своїх дій та економічного оцінювання їх результатів, сприяє перспективному мисленню, організації та координації роботи підрозділів, підвищує об'єктивність оцінювання і мотивації роботи структурних одиниць. Бюджетне планування дає змогу оцінити життєздатність різних видів діяльності, стан грошових потоків, можливості отримання прибутків чи збитків. Під час розробки бюджетів стимулюється ініціатива, бо для встановлених цілей шукаються й оцінюються шляхи їх досягнення, а також забезпечується їх отримання до встановлених термінів.

Водночас, бюджетування має й певні вади: збільшує обсяг паперової роботи, потребує витрат часу (як на безпосередню розробку, так і на численні узгодження), може бути негнучким, викликати невдоволення з боку менеджерів і працівників.

**Об'єктами бюджетування**, тобто одиницями, щодо яких розробляються бюджети, можуть бути:

- компанія в цілому (холдинг або підприємство);

- окремі бізнес-одинаці компанії;

- підрозділи підприємства — центри фінансової відповідальності;

- сегмент ринку або група клієнтів;

- продуктові групи;

- бізнес-процеси;

- проекти.

Центральне місце в технології бюджетування посідає **бюджетний процес** — процес формування, контролю, оцінювання

виконання і, в разі необхідності, — перегляду бюджетів. Оскільки дії в межах бюджетного процесу виконуються в певній послідовності й повторюються зазвичай, щорічно, то використовують поняття **бюджетного циклу** як визначеної в часі сукупності 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.

Чинниками, що впливають на бюджетний процес і тривалість бюджетного циклу, є:

- галузева приналежність та ступінь прогнозованості ситуації на ринках, на яких функціонує підприємство;

- розміри компанії та її організаційна структура;

- виробничі та технологічні особливості підприємства;

- рівень стратегічного й поточного планування на підприємстві;

- ступінь централізації/децентралізації роботи з формування бюджетів;

- існуючі в компанії методи й технології розробки бюджетів;

- ступінь деталізації бюджетів щодо їх статей і періодів;

- існуюча культура планування та наявність прописаних методик і регламентів бюджетування;

- наявність достатньої інформаційної бази та доступність необхідних професійних послуг з розробки бюджетів;

- ступінь відповідальності та професіоналізму учасників бюджетного процесу;

- використання спеціальних програмних продуктів з автоматизації процесів бюджетування.

Ці фактори спричиняють те, що бюджети можуть бути або укрупненими, або більш деталізованими, складатися або тільки для підприємства загалом, або ж і для його підрозділів, розроблятися з використанням різних технологій бюджетування як централізовано — фінансово-економічною службою, так і децентралізовано — із залученням центрів фінансової відповідальності, розроблятися й узгоджуватися як тривалий час, так і у відносно стислі терміни. Назвемо основні етапи бюджетного процесу:

- 1. Установлення параметрів розвитку підприємства й доведення їх до відповідальних за розробку бюджетів осіб.** На цьому етапі встановлюються або ж корегуються раніше визначені стратегічні цілі й завдання підприємства. Вони можуть носити як форму рамочних індикаторів, так і більш жорстких директивних показників. Їх встановленню передуює робота з оцінювання наяв-

ного потенціалу, можливостей і загроз зовнішнього середовища, оцінки ступеня виконання бюджетів попереднього періоду, відповідності поточного стану й прогнозів розвитку ринку попереднім оцінкам, визначенню та відбору найкращих альтернатив розвитку компанії у наступному бюджетному періоді. Ці остаточно прийняті параметри є відправною точкою для початку роботи з формування бюджету на наступний період.

**2. Попереднє складання планових бюджетів на основі визначених параметрів розвитку.** Це означає, що залежно від прийнятих на підприємстві системи бюджетів і технологій їх розробки, фахівці задіяних підрозділів формують перший варіант бюджетів та подають їх у відповідну службу (планово-економічну, фінансову, контролінгову, бюджетну), яка відповідає за бюджетний процес на підприємстві.

**3. Обговорення, корегування й затвердження остаточного бюджету компанії.** Оскільки на попередньому етапі бюджети розробляються окремими підрозділами відносно автономно, вони підлягають обов'язковій експертизі та обговоренню на можливість виконання і наявність на підприємстві достатньої ресурсної бази, відсутність внутрішніх конфліктів інтересів; оцінюється ступінь зусиль, які мають прикладати підрозділи для їх виконання. Необхідні уточнення та узгодження бюджетів досягаються під час кількох ітерацій, після чого бюджет затверджується й отримує статус директивного документа до виконання всіма структурними одиницями компанії.

**4. Контроль, аналіз та оцінювання виконання бюджетів.** У процесі поточної діяльності підприємства за встановленим регламентом проводяться періодичні контроль й оцінювання виконання бюджетів. При цьому аналізуються причини й фактори, що вплинули на відхилення бюджетів від запланованих показників, приймаються заходи щодо усунення негативних чинників і ліквідації небажаних розбіжностей. Результати цього оцінювання використовуються під час визначення розмірів матеріального заохочення відповідних підрозділів і служб. Підведення підсумків виконання бюджетів по завершенні бюджетного періоду (зазвичай, це рік) передбачає також оцінювання досягнення встановлених параметрів діяльності й розвитку підприємства, що безпосередньо є індикаторами виконання стратегічних завдань.

**5. Корегування бюджетів.** У процесі поточного контролю за виконанням бюджетів можуть виявитися суттєві зміни в зовнішньому середовищі щодо початкових припущень, на основі яких приймалися бюджети. До таких змін належать зміни в законодав-

стві, податковій системі, кон'юнктурі ринку продукції та сировини, валютні коливання тощо. Це спричиняє необхідність корегування або тільки окремих статей окремих бюджетів, або вносити суттєві зміни в цільові показники і відповідні бюджети підприємства. Ця робота може бути спрощена за умов, якщо в компанії розробляється кілька варіантів бюджетів, зокрема й для песимістичного перебігу подій. Проте регламент бюджетування повинен передбачати можливості й процедури перегляду затверджених бюджетів, інакше підприємства стають негнучкими і неадекватними в своїх діях щодо зовнішніх змін.

## 5.2. Типологія бюджетів підприємства

Різноманітні бюджети, що розробляються й використовуються в діяльності компаній, можуть бути віднесені до різних груп залежно від класифікаційних ознак. Найпоширеніші з них наведено в табл. 5.1.

*Таблиця 5.1*

### ВИДИ БЮДЖЕТІВ ПІДПРИЄМСТВА ЗА РІЗНИМИ КЛАСИФІКАЦІЙНИМИ ОЗНАКАМИ

Класифікаційна ознака	Види бюджетів
За змістом	<ul style="list-style-type: none"> <li>● операційні</li> <li>● фінансові</li> <li>● мастер-бюджет</li> </ul>
За об'єктами бюджетування	<ul style="list-style-type: none"> <li>● підрозділів, організаційних одиниць (окремих центрів фінансової відповідальності)</li> <li>● процесів</li> <li>● проєктів;</li> <li>● на виготовлення окремих виробів, замовлень</li> </ul>
За параметрами діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>● планові</li> <li>● фактичні</li> </ul>
За прив'язкою до обсягів діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>● статичні</li> <li>● гнучкі</li> </ul>
За призначенням	<ul style="list-style-type: none"> <li>● основні</li> <li>● допоміжні</li> <li>● спеціальні</li> </ul>
За методом розробки	<ul style="list-style-type: none"> <li>● прирісні (інкрементні)</li> <li>● з нуля</li> <li>● рамочні</li> </ul>



Закінчення табл. 5.1

За горизонтом планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегічні (довгострокові)</li> <li>• поточні (середньострокові)</li> <li>• оперативні (короткострокові)</li> </ul>
За способом розробки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розроблені згори донизу</li> <li>• розроблені знизу вгору</li> <li>• розроблені змішаним способом</li> </ul>
За часовим охоптом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• на певний календарний період</li> <li>• безперервні</li> <li>• капітальні</li> </ul>
За кількістю сценаріїв	<ul style="list-style-type: none"> <li>• одноваріантні</li> <li>• багатоваріантні</li> </ul>
За послідовністю розробки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• первинні</li> <li>• зведені</li> </ul>

**За змістом** бюджети поділяють на операційні, фінансові та майстер-бюджет. Операційні бюджети відображають результати операційної діяльності компанії, тобто заплановані дії і заходи всіх підрозділів підприємства, відповідно у вигляді доходів і витрат. Вони включають у себе такі бюджети, що розробляються в певній послідовності:

- бюджет продажів;
- бюджет виробничих запасів (готової продукції, напівфабрикатів, сировини й матеріалів);
- бюджет виробництва;
- бюджет закупок;
- бюджет прямих витрат на сировину й матеріали;
- бюджет прямих витрат на оплату праці;
- бюджет загальновиробничих витрат;
- бюджет адміністративних витрат (витрат на управління підприємством);
- бюджет комерційних витрат (витрат на маркетинг і збут);
- бюджет доходів і витрат.

Підсумковим у цій групі бюджетів є бюджет доходів і витрат, у межах якого розраховують прибутки (або збитки) підприємства.

Фінансові бюджети дають змогу узагальнити діяльність компанії у вимірі фінансових результатів — визначити план руху грошових коштів, оцінити напрями й джерела реальних інвестицій, відобразити підсумки всіх запланованих операцій у розрахунковому балансі підприємства.

До фінансових бюджетів відносять: бюджет руху грошових коштів, бюджет капітальних витрат (бюджет інвестицій), прогнозний баланс. Сукупність операційних і фінансових бюджетів називають **мастер-бюджетом** (його ще називають головним або основним бюджетом). Саме він дає змогу узагальнити всі бюджети й побачити очікувані операційні доходи та витрати, а також фінансові результати роботи підприємства на запланований період.

**За об'єктами бюджетування**, тобто стосовно яких одиниць розробляються бюджети, розрізняють:

- бюджети підрозділів, інших організаційних одиниць (наприклад, окремих заводів у складі компанії), які називають центрами фінансової відповідальності;

- бюджети процесів, які формуються не за структурними підрозділами, а саме за процесами (це стає можливим у разі застосування процесного (ABB-Activity Based Budgeting) методу бюджетування);

- бюджети проектів, що дають змогу визначити витрати (передусім, капітальні) на реалізацію окремих проектів;

- бюджети на виготовлення окремих виробів, замовлень формуються в межах одиничного чи позаомовного виробництва, які є близькими до проектних бюджетів.

Цей розподіл відображає наявність трьох принципових методичних підходів до бюджетування: бюджетування на основі фінансової структуризації компанії — за центрами фінансової відповідальності, процесного (ABB) підходу — побудова бюджетів на основі виділення бізнес-процесів компанії й бюджетування проектів. Перший, більш поширений метод, передбачає складання та зведення бюджетів компанії за всіма підрозділами — так званими центрами фінансової відповідальності із закріпленням за їх керівниками належної відповідальності й повноважень. ABB — метод вимагає чіткого визначення бізнес-процесів компанії, власників цих процесів з наданням їм повноважень і відповідальності за споживання цими процесами відповідних ресурсів та отримання відповідних результатів. Бюджети проектів (чи індивідуальних замовлень, одиничних виробів) передбачають поетапне визначення витрат у розрізі тих робіт чи технологічних процесів, які потребує зміст проекту чи замовлення.

**За параметрами діяльності** виокремлюють планові й фактичні бюджети, що відображають, відповідно, планові й фактичні показники та результати діяльності підприємства.

**За прив'язкою до обсягів діяльності** розрізняють **статичні бюджети**, які відображають планові й фактичні витрати без ура-

хування коливань в обсягах діяльності підприємства (у разі відхилення фактичних обсягів від запланованих), і **гнучкі**, що передбачають корегування планових бюджетів залежно від фактичних обсягів діяльності підприємства.

**За призначенням** передбачають наявність основних, допоміжних і спеціальних бюджетів. До **основних** відносяться бюджети, що входять до складу майстер-бюджету. Це може бути як повний розгорнутий перелік усіх операційних і фінансових бюджетів, що входять до його складу, або ж, щонайменше бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів і бюджетний баланс. Призначення основних бюджетів — дати підсумовуючу фінансову оцінку результатів діяльності компанії, проаналізувати розмір і джерела як доходів, так і витрат, здатність профінансувати свої потреби й визначити напрями інвестування. **Допоміжні бюджети** розробляються для обґрунтування базових інвестицій та обсягів зовнішнього фінансування. Такими бюджетами є:

- бюджет розвитку підприємства;
- бюджети проектів і програм;
- кредитний план;
- платіжний календар тощо.

До **спеціальних бюджетів** відносять бюджети, що складаються під конкретні завдання або управлінські рішення. До таких бюджетів належать:

- бюджети науково-дослідних, конструкторських, інженірингових, технологічних заходів і проектів;
- бюджет модернізації чи технічної реконструкції виробництва;
- бюджет амортизаційних відрахувань;
- податковий бюджет тощо.

Перелік, склад і формат допоміжних і спеціальних бюджетів кожна компанія визначає для себе індивідуально.

**За методом розробки** розрізняють прирісні (інкрементні) бюджети, бюджети «з нуля» і рамочні бюджети. **Прирісні** бюджети розробляються, виходячи з розмірів бюджетів попереднього періоду з урахуванням змін в умовах та обсягах діяльності підприємства, що заплановані на наступний період. **Бюджети «з нуля»** формуються щоразу «з чистого аркуша», що допомагає об'єктивно оцінити потреби кожного підрозділу, не закладати в бюджети зайві витрати, оптимізувати обсяги ресурсів, що використовуються. Проте розробка таких бюджетів є працемісткою й використовується на практиці значно рідше, головним чином для нових структурних одиниць чи напрямів діяльності. **Рамочні** бюджети передбачають можливість

коливань бюджетних статей у межах певного коридору залежно від прогнозованих можливих змін параметрів, що впливають на бюджетні доходи й витрати. Це дає змогу підприємству побачити порогові значення показників своєї діяльності, які допомагають йому залишатися в межах прибуткового функціонування за несприятливих змінах кон'юнктури та ринкових умов.

**За горизонтом планування формуються стратегічні** (довгострокові) бюджети — бюджети, що розробляються на 3—5 років, **поточні** (середньострокові) бюджети — це бюджети на один рік й **оперативні** (короткострокові) бюджети — це бюджети на місяць, декаду, день. Слід зазначити, що горизонти окремих видів бюджетів можуть розрізнятися. Наприклад, оперативний бюджет руху грошових коштів може мати розбивку за днями, а бюджетний баланс — тільки за місяцями. Кожній компанії варто визначитись самостійно, які структура, зміст і ступінь деталізації необхідні для кожного з цих видів бюджетів.

**За способом розробки** існують бюджети, що розробляються згори донизу, знизу догори й змішаним шляхом — комбінацією попередніх підходів. При цьому планування згори до низу передбачає, що керівництво доводить цільові показники й завдання до структурних одиниць, що покладаються в основу їх бюджетів, або ж свої зауваження щодо поданих підрозділами пропозицій, а спосіб знизу угору полягає в тому, що підрозділи розробляють і подають на вищій шабель керівництва свої пропозиції та розроблені бюджети, або ж доопрацьовані бюджетні плани після їх попереднього розглядання вищими керівниками. Зазвичай бюджети розробляються змішаним способом. Це відображає ітераційний характер бюджетування, коли на основі доведених керівництвом цільових параметрів складені підрозділами бюджети можуть кілька разів переглядатися та уточнюватися до їх остаточного затвердження.

**За часовим охоптом** бюджети можуть розроблятися на певний заздалегідь фіксований календарний період (зазвичай, на календарний рік). **Безперервні** бюджети відрізняються від попередніх тим, що вони оновлюються безперервно (на наступні 12 місяців). **Капітальні** бюджети (що створюються під проекти) формуються на всю тривалість проекту, для кожного з них вона буде різною.

**За кількістю сценаріїв** бюджети можуть бути або **одноваріантними**, або **багатоваріантними**, останні відображають можливі оптимістичні, очікувані й песимістичні сценарії перебігу подій на основі відповідних прогнозів зміни зовнішнього середовища функціонування підприємства.

**За послідовністю розробки** виокремлюють **первинні бюджети**, з яких починається процес бюджетного планування, вони відображають деталізовану інформацію, 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 продаж компанії формується на основі первинних бюджетів продажів, які готують всі її регіональні торговельні представництва.

При формуванні бюджетів підприємства, з метою їх більш глибокого обґрунтування й подальшого аналізу фактичного виконання (зокрема з використанням гнучких бюджетів), доцільно враховувати сутність, зміст і поведінку витрат, які відображаються у відповідному їх розподілі за різними класифікаційними ознаками (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

**КЛАСИФІКАЦІЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА**

Класифікаційні ознаки	Види витрат
За характером поведінки залежно від зміни обсягів діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>● постійні</li> <li>● змінні</li> <li>● умовно-постійні (умовно-змінні)</li> </ul>
За можливістю віднесення на собівартість конкретної продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>● прями</li> <li>● непрямі</li> </ul>
За економічними елементами (видами)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● матеріальні</li> <li>● на оплату праці</li> <li>● відрахування на соціальні потреби</li> <li>● амортизація</li> <li>● інші витрати</li> </ul>
За сферою діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>● операційні</li> <li>● фінансово-інвестиційні</li> </ul>
За однорідністю змісту	<ul style="list-style-type: none"> <li>● одноелементні</li> <li>● комплексні</li> </ul>
За роллю у виробничому процесі	<ul style="list-style-type: none"> <li>● основні</li> <li>● накладні</li> </ul>
За доцільністю понесення	<ul style="list-style-type: none"> <li>● продуктивні</li> <li>● непродуктивні</li> </ul>
За характером відношення до собівартості продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>● затрати на продукцію</li> <li>● затрати періоду</li> </ul>
За календарним періодом	<ul style="list-style-type: none"> <li>● поточні</li> <li>● одноразові</li> </ul>

Для розробки бюджетів компанії, особливо бюджетів витрат (дивись склад операційних бюджетів), передусім використовується розподіл витрат за такими ознаками: за характером поведінки залежно від зміни обсягів діяльності, за можливістю віднесення на собівартість конкретної продукції, за економічними елементами (видами), за сферою діяльності підприємства.

**За характером поведінки залежно від зміни обсягів діяльності** витрати поділяють на постійні, змінні та умовно-постійні чи умовно-змінні. **Змінні витрати** змінюються залежно від зміни обсягів виробництва; до них відносять: 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 працівникам служби збуту тощо. **Постійні витрати** не залежать від зміни обсягів виробництва; вони включають: амортизаційні нарахування, орендні платежі, витрати на оплату праці (та відповідні соціальні відрахування) за почасовою формою оплати та посадовими окладами, витрати на освітлення та опалення приміщень тощо.

Частина витрат не може бути віднесена до постійних або змінних (наприклад, витрати на силову електроенергію, витрати на утримання устаткування, витрати на оплату праці управлінського персоналу (якщо премії залежать від обсягів продажів тощо), тому їх називають умовно-постійними або умовно-змінними. Завданням фахівців є по можливості визначити постійну й змінну складові таких витрат (наприклад, за допомогою методів квадратів, найбільшої та найменшої величини, регресійно-кореляційного аналізу), або ж застосувати спрощений підхід — віднести їх до постійних або змінних залежно від того, до яких вони більше тяжіють. Розподіл витрат на постійні та змінні використовується з метою формування та аналізу бюджетів (зокрема за допомогою гнучких бюджетів), проведення аналізу беззбитковості, визначення маржинального прибутку, операційного важеля тощо.

**За можливістю віднесення на собівартість конкретної продукції** витрати поділяють на **прямі**, що можуть бути безпосередньо віднесені на певний вид продукції (наприклад, витрати на сировину, матеріали, заробітну плату основних виробничих робітників, витрати на просування і рекламу конкретного продукту тощо), і **непрямі**, що не можуть бути розраховані безпосередньо на той чи інший вид продукції й тому розподіляються між ними за певним методом (пропорційно витратам на оплату праці, обсягам виробництва, машино-годинам тощо). До останніх, зазвичай, відносяться витрати на утри-

мання й експлуатацію устаткування, загальновиробничі, адміністративні та комерційні витрати. Виділення прямих і непрямих витрат, а також вибір адекватних баз розподілу непрямих витрат, дають змогу більш обґрунтовано відносити їх до певних видів продукції з метою оцінювання прибутковості й рентабельності, необхідних рівнів окупності останніх.

**За економічними елементами (видами)** виокремлюють такі витрати: матеріальні (витрати на сировину, матеріали, напівфабрикати, комплектуючі вироби, енергоносії), на оплату праці всіх категорій персоналу, відрахування на соціальні потреби, амортизацію та інші витрати (орендні платежі, відсотки за кредитами, витрати на відрядження, охорону праці, послуги сторонніх організацій тощо). Така структуризація витрат використовується для визначення бюджетів накладних витрат усіх структурних підрозділів, вона дає змогу оцінити найбільш вагомі види витрат з метою подальшого пошуку шляхів їх економії та скорочення.

**За сферою діяльності підприємства** витрати поділяються на **операційні** та **фінансово-інвестиційні**.

**Операційні** витрати відображаються в операційних бюджетах компанії та характеризують вартість ресурсів, використаних на виробництво й реалізацію продукції та послуг підприємства. **Фінансово-інвестиційні** витрати пов'язані із здійсненням фінансових операцій (наприклад, із залученням фінансових ресурсів) та інвестиційної діяльності підприємства (різноманітних інвестиційних проектів, придбанням цінних паперів тощо), що знаходиться відображення у фінансових бюджетах компанії.

### **5.3. Функції та завдання бюджетування. Система бюджетування на підприємстві**

Основними цілями бюджетування є:

- формування інформаційної бази для фінансового аналізу та фінансового управління;
- підвищення фінансової обґрунтованості управлінських рішень;
- підвищення ефективності використання обмежених ресурсів компанії;
- уможливлення оцінювання інвестиційної привабливості окремих бізнесів компанії;
- визначення напрямів інвестиційної політики підприємства й підвищення обґрунтованості виділення фінансових та інших ресурсів;

- підвищення «фінансової прозорості» компанії;
- зміцнення фінансової дисципліни;
- посилення моніторингу й контролю за результатами прийнятих рішень і діяльності компанії загалом.

Під час упровадження бюджетування необхідно передбачити виконання ним таких функцій, як планування, організація, координація, контроль, мотивація щодо:

1) прогнозування фінансового стану, ресурсів, доходів і витрат підприємства;

2) формування нормативної бази (системи норм і лімітів затрат ресурсів, нормативів рентабельності та ефективності) за окремими видами товарів і послуг, видам бізнесу й структурним підрозділам підприємства чи компанії;

3) оцінювання всіх аспектів діяльності підприємства за допомогою фінансових показників;

4) раціоналізації й оптимізації використання ресурсів організації з огляду на інтереси підприємства загалом.

Завдання бюджетування полягають у

- прогнозі фінансово-економічного стану компанії;
- гармонізації цілей компанії та її підрозділів з планами їх дій;
- узгодженні з підрозділами і затвердженні планових фінансово-економічних показників;
- закріпленні фінансових повноважень і відповідальності за учасниками бюджетного процесу;
- розробці засобів мотивації;
- обліку, контролі та аналізі фінансово-економічного стану підприємства.

Для реалізації цих функцій і завдань на підприємстві має бути створена відповідна **система бюджетування**. Вона є сукупністю методик, регламентів, положень, засобів і дій щодо процесів розробки, аналізу й корегування бюджетів компанії.

Назвемо основні складові системи бюджетування.

1. **Методи та інструменти фінансового управління**, які ще можна назвати технологією бюджетування. Це передбачає наявність розроблених методів формування й узгодження цільових показників і завдань діяльності підприємства, принципів бюджетування, видів бюджетів, їх форматів, схем консолідації, методик контролю, аналізу та корегування.

2. **Регламент розробки й контролю бюджетів**. У цей блок входять формування фінансової структури компанії з виділенням об'єктів бюджетування — центрів фінансової відповідальності (так званих центрів доходів, витрат, прибутку, інвестицій) і ви-



значення їх ієрархії, прийняття горизонтів планування, формування масиву розпорядчих і нормативних документів розподілу функцій між учасниками бюджетного процесу, призначення повноважних осіб, відповідальних як за розробку бюджетів, так і за ефективне функціонування самої системи бюджетування, створення регламенту й графіку документообігу, організація контролю за дотриманням встановлених регламентів. Ця робота уречевлюється у низці регулюючих положень і документів, до складу яких входять: положення з бюджетування, положення про фінансову структуру підприємства, регламент бюджетування, положення про структурні підрозділи, положення про бюджетний комітет, посадові інструкції тощо.

**3. Автоматизація процесів бюджетування.** Вона передбачає визначення вимог до програмного забезпечення, первинної інформації, програмне й технічне оснащення учасників бюджетного процесу, навчання користувачів програмного забезпечення, постійну його адаптацію та актуалізацію залежно від завдань і масштабів розвитку компанії.

Умовами формування, упровадження й функціонування системи бюджетування є:

— удосконалення структури підприємства, його бізнес-процесів; забезпечення їх прозорості.

— чітка структуризація всіх процесів, розподіл функцій та відповідальності за конкретні процеси;

— стандартизація даних та їх спільне виконання всіма бізнес-одинацями фірми;

— інтеграція бюджетування з організаційною та інформаційною структурами компанії.

Побудова й забезпечення ефективного використання системи бюджетування вимагають дотримання таких принципів:

— безперервне складання й корегування бюджетів;

— збалансованість;

— конфіденційність;

— уніфікованість форматів, процедур, регламентів;

— послідовність та узгодженість;

— залучення менеджерів усіх рівнів і підрозділів до розробки, контролю та аналізу бюджетів.

Розробка системи бюджетування компанії передбачає певні кроки. Назвемо їх:

1) Аналіз діючої системи планування, обліку, документообігу.

2) Оцінювання (визначення) організаційної структури компанії та центрів фінансової відповідальності.

3) Розподіл обов'язків з підготовки окремих документів системи бюджетування між структурними підрозділами та конкретними виконавцями, визначення форматів документів, термінів підготовки, системи документообігу.

4) Розробка технології та регламентів бюджетування.

5) Побудова системи управлінського обліку, яка дає змогу отримувати необхідну інформацію для бюджетування.

6) Розробка методики контролю виконання бюджету, процедур поточних корегувань бюджету у разі зміни внутрішніх і зовнішніх умов.

7) Розробка зведеного бюджету з урахування встановлених цілей і досягнутих попередніх результатів.

8) Визначення схем мотивації для центрів фінансової відповідальності.

### Ключові положення

1. Бюджет — це план компанії, виражений у кількісних, переважно фінансово-економічних показниках, на певний період часу. Він показує, які будуть отримані доходи від запланованої діяльності всіх підрозділів після досягнення встановлених цілей, які при цьому будуть понесені затрати та які фінансові результати отримає підприємство.

2. Бюджетування — це технологія управління економічною поведінкою підприємства, 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. У межах процесів бюджетування не просто складаються відповідні бюджети, а й обґрунтовуються шляхи та результати реалізації тих чи інших управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних і поточних цілей компанії.

3. Роль бюджету полягає в тому, щоби перетворити довгострокові плани на поточні дії й проекти на найближче майбутнє. Бюджети визначають планові показники щодо: продажів з розбивкою на обсяги й виручку за кожним видом продукції чи послуг, з угрупованням за клієнтами, регіонами, дивізіонами, бізнес-одинацями; величинами товарних і матеріальних запасів, операційних витрат, розмірів коштів на оплату праці персоналу; надходження грошових коштів і платежів; розмірів інвестиційних витрат і напрямів фінансових вкладень; розміри грошових потоків, визначення потреб у додатковому фінансуванні або можливості вивільнення грошових коштів; розміри активів, джерел їх формування, напрямів використання.

4. Об'єктами бюджетування, тобто одиницями, щодо яких розробляються бюджети, можуть бути: компанія загалом (холдинг або підприємство); окремі бізнес-одинаці компанії; підрозділи підприємства — центри

фінансової відповідальності; сегмент ринку або група клієнтів; продуктової групи; бізнес-процеси; проекти.

5. Центральне місце в технології бюджетування посідає бюджетний процес — процес формування, контролю, оцінювання виконання і в разі необхідності перегляду бюджетів.

6. Оскільки дії у межах бюджетного процесу виконуються в певній послідовності й повторюються зазвичай щорічно, то використовують поняття бюджетного циклу як визначеної в часі сукупності 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.

7. Основними етапами бюджетного процесу є: 1) установа параметрів розвитку підприємства й доведення їх до відповідальних за розробку бюджетів осіб; 2) попереднє складання планових бюджетів на основі визначених параметрів розвитку; 3) обговорення, корегування й затвердження остаточного бюджету компанії; 4) контроль, аналіз та оцінювання виконання бюджетів; 5) здійснення корегування бюджетів.

8. Різноманітні бюджети, що розробляються й використовуються в діяльності компаній, можуть бути віднесені до різних груп залежно від класифікаційних ознак. Найбільш часто розглядають такі бюджети: операційні, фінансові й майстер-бюджет; статичні та гнучкі; стратегічні, поточні й оперативні; первинні та зведені.

9. Суттєвого значення для складання бюджетів набуває виокремлення різних груп витрат підприємства залежно від тих чи інших класифікаційних ознак. Серед усього різноманіття видів витрат у бюджетуванні найчастіше використовується їх розподіл на: постійні, змінні та умовно-постійні (умовно-змінні); прямі та непрямі; матеріальні, на оплату праці, відрахування на соціальні потреби, амортизацію, інші витрати; операційні та фінансово-інвестиційні.

10. Під час впровадження бюджетування необхідно передбачити виконання ним таких функцій, як планування, організація, координація, контроль, мотивація щодо: прогнозування фінансового стану, ресурсів, доходів і витрат підприємства; формування нормативної бази (системи норм і лімітів затрат ресурсів, нормативів рентабельності й ефективності) за окремими видами товарів і послуг, видам бізнесу і структурними підрозділами підприємства чи компанії; оцінки всіх аспектів діяльності підприємства за допомогою фінансових показників; раціоналізації та оптимізації використання ресурсів організації з огляду на інтереси підприємства загалом.

11. Завдання бюджетування полягають у прогнозі фінансово-економічного стану компанії; гармонізації цілей компанії та її підрозділів з планами їх дій; узгодженні с підрозділами й затвердженні планових фінансово-економічних показників; закріпленні фінансових повноважень і відповідальності за учасниками бюджетного процесу; розробці

засобів мотивації; обліку, у контролі та аналізі фінансово-економічного стану підприємства.

12. Система бюджетування — це сукупність методик, регламентів, положень, засобів і дій щодо процесів розробки, аналізу і корегування бюджетів компанії. У системі бюджетування можна виокремити такі основні складові: 1) методи та інструменти фінансового управління; 2) регламент розробки й контролю бюджетів; 3) автоматизація процесів бюджетування.

### Терміни й поняття

- Бюджет
- Бюджети
  - операційні
  - фінансові
  - майстер
  - статичні
  - гнучкі
  - зведені
- Бюджетування
- Об'єкти бюджетування
- Бюджетний процес
- Бюджетний цикл
- Система бюджетування

### Завдання для самоперевірки ✓

1. У чому полягає сутність бюджетування та які переваги воно дає підприємству?
2. Наведіть кілька причин, за яких керівнику підприємства необхідно впроваджувати бюджетування.
3. Чи можна бюджетування розглядати як управлінську технологію та водночас як процес? Що їх поєднує й розділяє?
4. Які види бюджетів залежно від різних класифікаційних ознак ви знаєте?
5. Які бюджети входять до складу операційного бюджету? Фінансового? Майстер-бюджету?
6. Розподіл на які види витрат найчастіше використовується в бюджетуванні? Наведіть приклади таких витрат.
7. У чому різниця між бюджетним процесом і бюджетним циклом?
8. Охарактеризуйте сутність і завдання системи бюджетування, її складових.
9. Що є об'єктами бюджетування за використання методу АБВ?
10. Якими є основні передумови створення ефективної системи бюджетування на підприємстві?

## Завдання для індивідуальної роботи

1. Підготуйте письмове обґрунтування системи бюджетів торговельної компанії.

2. Уявіть, що до вас звернувся власник малого підприємства з надання послуг щодо монтажу склопакетів, на якому працює 20 осіб, з яких 15 — безпосередньо монтажники. Підготуйте для нього письмову презентацію щодо доцільності, переваг і вад упровадження системи бюджетування на його підприємстві.

3. У разі прийняття позитивного рішення власником (див. п. 2) щодо використання системи бюджетування, надайте письмові рекомендації щодо складу системи бюджетів цього підприємства та послідовності кроків її запровадження.

4. Підготуйте анотований огляд бібліографічних джерел за проблематикою стратегічного бюджетування на підприємстві.

5. Підготуйте анотований огляд бібліографічних джерел за проблематикою процесного бюджетування на підприємстві.

## **Література для поглибленого вивчення**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — М.: Питер, 1999.

2. Атрилл П., МакЛейни Э. Управленческий учет для нефинансовых менеджеров: Пер. с англ. / Под ред. С. Л. Каныгина. — Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. — 624 с.

3. Бримсон, Джеймс. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Джеймс Бримсон, Джон Антос при участии Джея Коллингза: Пер. с англ. Горюновой В. Д.; Под. общ. ред. Неудачина В. В. — М.: Вершина, 2007. — 336 с.

4. Вы или Вас. Стратегии, с которыми побеждают II. — К.: Изд. дом «Максимум», 2004. — 317 с.

5. Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование. — М.: Дело, 2000. — 352 с.

6. Дугельный А. П., Комаров В. Ф. Бюджетное управление предприятием: Учеб.-практ. пособие. — 3-е изд. — М.: Дело, 2007. — 432 с.

7. Лихачева О. Н. Финансовое планирование на предприятии: Учеб. пособие. — М.: «ТК Велби», 2003. — 264 с.

8. Немировский И. Б., Старожукова И. А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета — пошаговое руководство. — М.: И. Д. Вильямс, 2006. — 512 с.

9. Неудачин В. В. Реализация стратегии компании: финансовый анализ и моделирование / В. В. Неудачин. — М.: Вершина, 2006. — 176 с.

10. Савчук В. П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент. — К.: Издательский дом «Максимум», 2005. — 884 с.

11. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е. Ю. Духонин, Д. В. Исаев, Е. Л. Мостовой и др.; Под ред. Г. В. Генса. — М.: Альпина Бизнес-Букс, 2005. — 269 с.

12. Финансы и бюджетирование для нефинансовых менеджментов: Практический инструментарий по построению системы бюджетирования и управлению финансами: Пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс Бизнес-Букс, 2005. — 680 с.

13. *Хоуп, Джереми*. За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов / Джереми Хоуп, Робин Фрейзер: Пер. с англ. Р. В. Кашеева. — М.: Вершина, 2007. — 272 с.

14. *Шим Джэй К., Сигел, Джойл Г.* Основы коммерческого бюджетирования: Пер. с англ. — СПб.: Азбука, 2001. — 496 с.

15. *Шим, Джэй К.* Основы бюджетирования и больше. Справочник по составлению бюджетов: Пер. с англ./ Шим, Джэй К., Сигел, Джойл Г.; Под. общ. ред. В. А. Плотникова. — М.: Вершина, 2007. — 368 с.

## ТЕМА 6

# ОРГАНІЗАЦІЯ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

- 6.1. Сутність фінансової структури підприємства.
- 6.2. Формування фінансової структури підприємства.
- 6.3. Регламентна документація на підприємстві.

- ◆ Ключові положення.
- ◆ Терміни й поняття.
- ◆ Завдання для самоперевірки.
- ◆ Завдання для індивідуальної роботи.
- ◆ Література для поглибленого вивчення.

### **Вивчивши матеріал цієї теми, студент знатиме:**

- сутність фінансової структури підприємства (компанії, фірми, організації);
- групи об'єктів бюджетування;
- структуру бюджетного довідника;
- регламентацію процесу бюджетування;
- основні елементи бюджетного регламенту,

### **а також умітиме:**

- визначати об'єкти бюджетування залежно від технології та організації бюджетного процесу;
- формувати фінансову структуру на основі організаційної структури підприємства з чітким визначення центрів фінансової відповідальності (ЦФВ);
- розробляти бюджетний регламент підприємства.

## **6.1. Сутність фінансової структури підприємства**

Одна з відмінностей бюджетування як управлінської технології полягає в умінні бачити фінансове положення підприємства в розрізі його окремих видів бізнесу. Якщо для бухгалтерському обліку об'єктом діяльності є юридична особа (підприємство загалом) або відособлений підрозділ, який вимушений безпосередньо спілкуватися з податковими органами, то для управлінського обліку об'єктом є саме бізнес. У межах однієї юридичної особи або відособленого підрозділу таких бізнесів може бути багато, хороших і не дуже, взаємозв'язаних і не дуже. Ось чому проблема формування фінансової структури підприємства є однією з центральних у разі постановки бюджетування. Саме для фінансового оці-

нювання діяльності підрозділів підприємства створюється фінансова структура. Однією з важливих завдань формування фінансової структури є виокремлення не тільки прямих витрат за підрозділом (продукт, сегмент ринку), а й сукупних витрат. Ці показники важливі для розрахунку фінансового результату за певним видом діяльності з урахуванням розподілу сукупних витрат за основними видами діяльності. Розв'язання цього завдання дає змогу розрахувати фінансовий результат діяльності, виявити точку беззбитковості, визначити фактори зниження витрат і збільшення прибутку.

Головне завдання побудови фінансової структури полягає в отриманні відповіді на питання: «Хто та які бюджети на підприємстві має розробляти?» Правильно побудована фінансова структура дає змогу побачити «ключові точки», у яких формуватиметься та перерозподілятиметься прибуток, а також здійснюється контроль за доходами та витратами

Таким чином, вибір фінансової структури — це вибір об'єкта бюджетування. Від нього в подальшому залежить:

- які види бюджетів використовуватимуться;
- які формати й технології бюджетування доцільно застосовувати;
- якими мають бути порядок консолідації бюджетів структурних підрозділів і система бюджетування;
- яким буде порядок підготовки (регламент) звітів про виконання бюджетів та їх подальшого корегування.

Фінансова структура фірми — це 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 або фірми, як об'єкти бюджетування й управлінського обліку [1, с. 150].

Фінансова структура компанії використовується для наступних цілей:

- для визначення зон фінансової відповідальності підрозділів компанії;
- для завдань центрів обліку в управлінському обліку;
- для розробки та консолідації бюджетів різних типів.

За всього різноманіття варіантів класифікації можна виокремити три основні групи структурних підрозділів — об'єктів бюджетування, що розрізняються технологією та організацією бюджетного процесу (усі інші види структурних підрозділів можна віднести до однієї з цих трьох груп):

- центри фінансової відповідальності (ЦФВ);
- центри фінансового обліку (ЦФО);



- місце виникнення витрат (МВВ).

**Центр фінансової відповідальності (ЦФВ)** — це 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.

**Центр фінансового обліку (ЦФО)** — це структурний підрозділ, який здійснює облік установлених для нього показників доходів і/або витрат, але не відповідає за їх розмір.

**Місце виникнення витрат (МВВ)** — це структурні одиниці, в яких відбувається початкове споживання ресурсів і організуються планування, нормування та облік витрат з метою контролю та управління ними.

На сьогодні, у фінансовій структурі окреслюють різноманітні ЦФВ: центри витрат, центри доходів, центр маржинального доходу, центри прибутку, венчур-центри, центри інвестицій.

**Центр витрат** — центри відповідальності, у яких працівники контролюють і відповідають лише за витрати, але не контролюють такі показники, як доход, маржинальний доход, прибуток, інвестиції. Центрами витрат зазвичай є сервісні підрозділи, наприклад, відділ складування, відділ ІТ, фінансовий відділ.

**Центр доходу** — структурний підрозділ, який відповідає за доход (обсяг реалізації) і завдяки своїй діяльності може забезпечити його підприємству. Керівник центру доходу відповідає за рівень доходів підрозділу. Центрами доходу є в основному збутові підрозділи компанії.

**Центр маржинального доходу** — це структурний підрозділ, який відповідає за маржинальний дохід.

**Центр прибутку** — це структурний підрозділ, що відповідає за розмір отриманого прибутку в межах своєї діяльності.

**Центр інвестицій** — це структурний підрозділ, який має право здійснювати інвестиції та відповідає за величину віддачі від інвестицій (ROI).

**Венчурний центр (центр венчурного бізнесу)** — структурний підрозділ, який до досягнення заданого рівня доходів або рентабельності є центром витрат, а після його досягнення — центром прибутку чи інвестицій.

Крім суто технологічних відмінностей, що стосуються, власне, складання бюджетів для ЦФВ, ЦФО і МВВ, особливостей консолідації (складання звітних бюджетів), є ще один аспект. Зазвичай, виокремлення ЦФВ більш характерніше для компаній з дивізіональною організаційною структурою управління або холдингові,

а ЦФО і МВВ властиві лінійно-функціональним організаційним структурам управління. Хоча жорсткого розділу тут немає.

Назвемо критерії виокремлення структурних підрозділів у ЦФВ.

- регіональна і (або) продуктова, і (або) сегментна ізольованість (завершеність) господарської діяльності структурних підрозділів (філія, цех, магазин та ін.);

- обсяги виробництва (більше як 1 млн грн, 1 млн грн, понад 1000 шт. виробів та ін);

- здатність або готовність структурного підрозділу самостійно працювати на ринку (забезпечити рух 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). Зазвичай, вони мають повну бюджетну схему, тобто складають всі види основних бюджетів, що є в організації. ЦФО можуть відповідати лише за деякі фінансові показники, за доходи й частину витрат (наприклад, служба збуту). МВВ відповідають лише за витрати (наприклад, бухгалтерія, яка, звісно, нічого не заробляє, а лише витрачає), причому не просто за якусь їх частину, а за так звані регульовані витрати, економію яких керівництво МВВ може контролювати й забезпечувати (розробляти відповідні заходи).

Наприклад, багатопрофільні комерційні структури часто є типовими холдингами й складаються з кількох юридичних осіб — підприємств різного профілю. До складу такої фірми зазвичай входять одна або кілька торговельних компаній, туристична агенція, будівельна фірма, інвестиційна компанія та ін. Тут як ЦФВ фігуруватиме кожна така компанія.

На підприємстві чи у виробничому об'єднанні з дивізіональною організаційною структурою управління як ЦФВ, тобто об'єкту бюджетування, виокремлюються дивізіони, виробничі відділення. Де-що важче це зробити в крупному виробничому об'єднанні, що має складні технологічні ланцюжки, наприклад на приладобудівному заводі. Як ЦФВ тут можуть бути виділені випускаючі (складальні) цехи, що відвантажують готову продукцію, а як ЦФО — допоміжні (механічні, заготівельні) цехи й виробництва.

Ще одним критерієм може бути розмір структурного підрозділу. Тут йдеться, швидше, про те, що як ЦФВ або ЦФО виступає одне або кілька структурних підрозділів (один або кілька цехів або відділів).

Наведемо приклади типів ЦФВ, ЦФО і МВВ.

ЦФВ:

- дочірні фірми холдингів;
- відособлені підрозділи, представництва й філії крупних компаній;
- великі випускаючі (складальні) цехи виробничих об'єднань;
- виробничі відділення компаній з дивізіональної організаційною структурою управління;
- допоміжні цехи виробничих об'єднань;
- регіонально і (або) технологічно відособлені види діяльності (бізнеси) багатопрофільних компаній [3 с. 90].

ЦФО:

- основні виробництва (цехи), що беруть участь у єдиних технологічних ланцюжках (переділах), на підприємствах з послідовним або
- безперервним технологічним циклом;
- випускаючі (складальні) цехи;
- збутові служби й підрозділи;
- функціональні та штабні служби підприємств і фірм (бухгалтерія, планово-економічні служби, відділи кадрів, інші підрозділи);
- заводоуправління і центральних офісів фірм);
- основні й допоміжні цехи. [4, с. 34].

У разі визначення фінансової структури підприємства або фірми, зазвичай спочатку складають перелік видів бізнесів, вивчають асортимент виробів, що реалізуються, робіт і послуг, визначають найбільш важливі й значущі з них, аналізують розподіл бізнесів за сегментами ринку збуту. Далі необхідно проаналізувати всередині груп продукти, що реалізуються, види виробів і послуг з основними групами їх споживачів.

## 6.2. Формування фінансової структури підприємства

Для розуміння принципів формування фінансової структури необхідно розробити відповідні критерії. Для виокремлення ЦФВ з існуючої структури підприємства застосовують кілька критеріїв:

- організаційний;
- регіональний;
- функціональний;
- технологічний.

Отже, процес розробки фінансової структури включає такі етапи:

- збирання інформації про виробничо-господарську та управлінську діяльність підприємства;
- перелік основних бізнес-процесів;
- аналіз організаційної структури підприємства;
- зіставлення бізнесів та елементів організаційної структури;
- проектування фінансової структури;
- закріплення прав, обов'язків і порядку взаємовідносин ЦФВ у «Положенні про фінансову структуру підприємства».

Збирання інформації про діяльність підприємства здійснюється в таких формах:

- збирання документів;
- анкетування;
- інтерв'ювання.

Використання такого підходу дає змогу отримати точну й щонайбільш об'єктивну інформацію про специфіку діяльності підприємства і його елементів.

Отримана інформація повинна відображати:

- завдання, які вирішують підрозділи та посадові особи;
- порядок документообігу та обміну інформацією;
- відповідальність за управління фінансово-економічними показниками (планування — облік — контроль — аналіз);
- рух грошових потоків;
- існуючу систему бухгалтерського та управлінського обліку.

Слід зазначити, що опис бізнесів проводиться з погляду відношення підприємства із зовнішнім середовищем.

Аналіз організаційної структури має здійснюватися за такими аспектами:

- актуальність організаційної структури;
- наявність організаційних невідповідностей;
- виконання фінансової функції та відношення до управління доходами, витратами й інвестиціями підприємства.

Результатом роботи з уточнення актуальності організаційної структури є затверджена керівництвом організаційна структура підприємства в графічному та табличному вигляді.

Зауважимо, що проектування фінансової структури може здійснюватися або на основі бізнес-процесів, або на основі організаційної структури. Кожна з наведених структур має свої негативні та позитивні риси. Так, фінансова структура компанії на основі бізнес-процесів не є оптимальною, бо:

- структура перевантажена елементами, які одночасно є необхідними для процесу бюджетування;

- не використовується позитивний ефект масштабу, оскільки однотипні функціональні служби працюють незалежно одна від одної.

Основними перевагами цієї структури є:

- висока прозорість бізнесу за рахунок чіткої локалізації основних бізнес-процесів, відсутність «загальних» витрат, які викривляють інформацію про фінансові результати бізнесу;

- достатній рівень керованості бізнесу, за рахунок високої прозорості, наявності зрозумілих фінансових цілей діяльності бізнес-одиниць, механізмів саморегулювання та стимулювання (від результату);

- зростаюча безпека бізнесу в цілому, за рахунок високої самостійності бізнес-одиниць.

Основними негативними рисами цієї структури є:

- високі вимоги до кваліфікації персоналу, передусім топ-менеджерів, оскільки принципи взаємодії бізнес-одиниць потребують постійного контролю;

- важкість побудови системи, розробки механізму трансфертного ціноутворення;

- високі вимоги до технології обліку, за рахунок великої кількості об'єктів обліку та обліку внутрішніх операцій.

Отже, побудова такої бізнес-системи виправдана її значною ефективністю, але можливі високі ризики, пов'язані зі складністю її побудови та налагодження.

Щодо фінансової структури підприємства, побудованої на основі організаційної структури, то основними її перевагами є:

- можливість аналізу ефективності основних бізнесів підприємства за рахунок їх локалізації у Центрах маржинального доходу;

- середні вимоги до кваліфікації персоналу за рахунок подібності фінансової та організаційної структур;

- середня складність побудови системи за рахунок відсутності необхідності розробки механізму трансфертного ціноутворення;

- низькі вимоги до технології обліку за рахунок середньої кількості об'єктів обліку та відсутності необхідності обліку внутрішніх операцій.

Негативними рисами фінансової структури підприємства, побудованої на основі організаційної структури є:

- наявність «загальних» витрат, що викривляють інформацію про фінансові результати бізнесу;

- відсутність механізмів саморегулювання та стимулювання бізнес-одиниць (від результату).

Формування фінансової структури підприємства дає змогу чітко визначити: хто та за які фінансові показники діяльності

відповідає. Така відповідальність може бути виражена в так показниках: рівень доходів, витрат, маржинальний прибуток. Для ефективного управління цими показниками діяльності необхідно розробити механізм управління фінансовими показниками. Таким механізмом є саме бюджет підприємства, що розробляється за кожним ЦФВ із закріпленням відповідних бюджетів для кожного центру та призначенням відповідних працівників.

Зазвичай, основна мета розробки операційних бюджетів полягає в плануванні та контролі результатів діяльності ЦФВ, тобто операційний бюджет повністю описує діяльність центрів фінансової відповідальності та всі його господарські операції.

Зазначимо план дій з формування основного бюджету підприємства відповідно до цілей і завдань бюджетування:

- обрати склад бюджетів (які види бюджетів формуватимуться на підприємстві);
- визначити, які з витрат є прямі (змінні), а які — накладні (умовно-постійні); з'ясувати склад критичних витрат;
- установити, які (основні й операційні) бюджети будуть формуватимуть для підприємства загалом, а які — для окремих видів бізнесу ЦФО;
- визначити види бюджетів за періодизацією; та об'єкти виконання бюджетного аналізу.

Між операційними та функціональними бюджетами існує взаємозв'язок, який описується фінансовою структурою підприємства та виокремленням ЦФВ з підрозділів підприємства (табл. 6.1).

*Таблиця 6.1*

**ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ОПЕРАЦІЙНИХ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНИХ БЮДЖЕТІВ**

Продажі	—————>	Бюджет продажів Бюджет доходів від реалізації
Закупівлі	—————>	Бюджет закупівель Бюджет витрат на закупівлі
Виробництво	—————>	Бюджет виробництва, Бюджет прямих виробничих витрат
Управління персоналом	—————>	Бюджет витрат на персонал

У загальному вигляді взаємозв'язки між операційними та функціональними бюджетами можна відобразити наступною матрицею (табл. 6.2).

Таблиця.6.2.

**МАТРИЦЯ ВЗАЄМОВ'ЯЗКУ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО  
ТА ОПЕРАЦІЙНИХ БЮДЖЕТІВ**

		ЦФВ				
		витрат	доходу	маржинального доходу	прибутку	інвестицій
Функціональні бюджети	Продажі		×	×	×	×
	Закупівлі	×		×	×	×
	Виробництво	×		×	×	×
	Зберігання	×		×	×	×
	Транспортування	×		×	×	×
	Управління	×			×	×
	Фінансова діяльність	×	×		×	×
	Інвестиційна діяльність	×	×		×	×

### 6.3. Регламентна документація на підприємстві

У процесі бюджетного управління роль і завдання учасників процесу бюджетування зберігаються, але можуть мати деякі уточнення. Наприклад, розробка базового варіанта бюджету буде більш трудомісткою; можливі суперечності щодо алгоритмів, за допомогою яких оцінюватимуться відповідність планового бюджету стратегічним планам; збирання даних продовжуватиметься із запізненням і помилками.

Отже, можна визначити певні етапи розгляду бюджетних даних усередині кожного підрозділу.

1. Розгляд інформаційного матеріалу, який є основою для прийняття рішень про фінансову структуру (бюджетна структура, система показників) на конкретному підприємстві.

2. Описування практичних кроків, які мають бути розроблені керівництвом підприємства на певному етапі бюджетного управління.

3. Перелік позицій, які повинні бути відображені в регламентній документації (окремо — у «Регламенті» та в «Положенні». «Положення» — це документ, який описує результати певного етапу бюджетного управління. «Регламент» — це документ, який

визначає процедури, що мають забезпечити досягнення результату, який зафіксовано в «Положенні». **Бюджетний регламент** — це встановлений в організації порядок складання (розроблення), подання (передання), узгодження (візування), консолідації, аналіз й оцінювання виконання бюджетів різного виду й рівнів. Наприклад, «Регламент бюджетування» містить вказівки з процедури формування загального бюджету підприємства.

Для регламентації системи бюджетування на підприємстві необхідно розробити бюджетний довідник, який має містити наведені нижче документи.

1. Положення про бюджетування.
2. Положення про управлінський облік
3. Положення про облікову політику.

Загальна структура бюджетного довідника повинна надавати повний та однозначний опис таких аспектів системи бюджетування в організації:

— процедура та методика бюджетного планування:

- мета і завдання бюджетного планування в компанії;
- порядок формування бюджетів;
- склад учасників бюджетного процесу;
  - ✓ керівник бюджетного комітету;
  - ✓ керівники підрозділів — центрів відповідальності, які розробляють замовлення на витрати;
- функції та відповідальність осіб, які беруть участь у бюджетному процесі;
- права учасників бюджетного процесу;
- перелік бюджетів, документів бюджетних форматів, які повинні заповнити учасники бюджетного процесу;
- порядок перевірки коректності заповнення полів форматів бюджетів, права на затвердження бюджетних документів;
- порядок і методика перегляду та корекції бюджетів у разі значних відхилень планових показників від фактичних;
- аналіз виконання бюджетів;
- порядок затвердження обліку про виконання бюджетів;

— фінансова структура підприємства;

— регламент системи бюджетування:

- бюджетний період;
- графік бюджетування, який визначає терміни та порядок: розробки, узгодження, представлення, обробки та консолідації доходів, затвердження бюджетів;
- бюджетний цикл;
- бюджетний контролінг.



Організаційне забезпечення бюджетування передбачає описування регламентів бюджетного процесу у вигляді конкретних інструкцій, а саме:

- розподіл компетенцій та відповідальності менеджерів;
- оптимізація структури та правил розрахунків основних бюджетних форм;
- пошук джерел планової та фактичної інформації;
- узгодження планових термінів підготовки та затвердження бюджетів;
- з'ясування правил узгодження та затвердження бюджетів.

Головними вимогами до організаційно-часового регламенту бюджетування є:

- узгодження періодів планування;
- визначення учасників системи бюджетування;
- розподіл відповідальності за надання документів згідно із затвердженими форматами;
- визначення регламенту передачі документів;
- ухвалення порядку діяльності за відсутності затверджених бюджетів;
- обумовлення порядку корегування бюджетів у разі зміни інформаційного поля (нормативів, активів, гіпотез).

Зазвичай, на будь-якому підприємстві, незалежно від розмірів і масштабів виробництва, регламентація процесу бюджетування передбачає кілька етапів. Назвемо їх:

1. Визначається бюджетний період.
2. Узгоджуються мінімальні бюджетні періоди за видами бюджетів, які використовуються на підприємстві.
3. Встановлюється регламент розробки, надання первинних бюджетних форм ЦФВ та їх консолідації, тобто терміни бюджетної звітності.
4. Обумовлюються процедура оцінювання виконання бюджету, аналізу причин відхилень фактичних значень від планових.
5. Визначається регламент розробки та консолідації скорегованих бюджетних форм.
6. Розробляється Положення про бюджетний регламент.

Таким чином, коли всі моменти щодо процесу бюджетування були проаналізовані, скореговані та затвердженні, формується Положення про бюджетування, яке зазвичай містить таку інформацію:

- найменування етапу бюджетного процесу;
- короткий опис етапу;
- назва завдань, які вирішуються в межах етапу;
- вихідні документи для розв'язання завдання;

- перелік дій учасників бюджетного процесу щодо розв'язання цього завдання з визначенням часового інтервалу початку та завершення робіт. Термін виконання;
- результати роботи;
- відповідальні виконавці;
- посадові особи, які узгоджують і затверджують результат роботи відповідальних виконавців. Порядок узгодження/затвердження. Термін узгодження/затвердження [1, с. 75].

Уважається, що постановка процесу бюджетування завершена після закінчення розробки та затвердження Положень, які регламентують і формалізують цей процес.

Для постановки бюджетування необхідно не тільки грамотне вирішення методологічних проблем і створення інструментів фінансового планування, а й розробка відповідних організаційних процедур, які регламентують усі питання взаємодій усіх структурних підрозділів з керівництвом компанії.

Таким чином, основними елементами бюджетного регламенту є:

— бюджетний період — термін, на який розробляють бюджет. Це може бути рік, півроку, квартал, місяць, декада;

— терміни (графік) і порядок розробки, узгодження, консолідації та затвердження бюджетів різних рівнів;

— бюджетний цикл або крок фінансового планування — це період, після закінчення якого розробляються звіти про виконання раніше затверджених бюджетів, здійснюються план-факт аналіз, перегляд і корегування бюджетів;

— система внутрішнього контролю та оцінювання виконання бюджету, тобто процедура аналізу та оцінювання ефективності виконання бюджету. Це періодичний моніторинг планової діяльності: співставлення обсягів виробництва та реалізації, структури та обсягів витрат, терміни та порядок розробки звітів про виконання бюджетів ЦФВ [4, с. 216].

Головне завдання бюджетного регламенту — забезпечення можливості контролювати хід виконання бюджетів різних видів і рівнів. Зазвичай, керівники підприємства повинні встановити бюджетний цикл, тобто ухвалити рішення, коли надаватимуть проміжні висновки виконання бюджетів усередині бюджетного періоду та здійснюватиметься коректування. На деяких підприємствах у деяких ситуаціях керівництво вирішує закрити місяць в управлінському обліку 25-го числа, щоб до 1-го числа зробити аналіз місяця та виправити бюджет на наступний місяць (тобто місяць встановлюється з 25-го по 25-те число наступного місяця).

Бюджетний цикл, залежно від специфіки господарської діяльності підприємства, його розмірів та інших факторів, може бути від одного місяця до кварталу.

Основні положення регламенту повинні бути закріплені у внутрішньому нормативному документі — Положенні про бюджетний регламент.

Це необхідно для того, щоб бюджетування функціонувало на підприємстві як механізм. Такий механізм повинен щонайбільше збалансувати процедуру узгодження та затвердження бюджетів окремих структурних підрозділів.

Під час розробки бюджетів можуть бути встановлені такі терміни:

- строк, не пізніше якого кожний ЦФВ повинен падати свій бюджет до відділу, який займається розглядом і консолідацією, тобто розробкою консолідованих бюджетів для підприємства;

- термін, упродовж якого керівництво підприємства узгоджує та затверджує як бюджети ЦФВ, так і бюджет підприємства загалом;

- строк, до якого мають бути розроблені консолідовані бюджети підприємства, затвердженні та доведені до відповідних структурних підрозділів різних розмірів [3, с. 170].

Упродовж періоду між термінами надання бюджетів окремих структурних підрозділів і затвердженням консолідованих бюджетів для підприємства загалом узгоджуються бюджети між керівниками підрозділів і відповідною службою підприємства.

Це узгодження являє собою врахування так званого конфлікту інтересів. У регламенті бюджетування має бути чітко описана процедура узгодження бюджетів ЦФВ у процесі їх консолідації.

Наприклад, якщо планово-економічний відділ не згоден з бюджетом будь-якого ЦФВ і вважає, що показники витрат визначено не правильно, то регламент встановлює, що працівник ПЕВ має повідомити про це керівника ЦФВ, наприклад, упродовж двох днів. Це повідомлення може мати вигляд службової записки або розпорядження начальника ПЕВ. Якщо керівник ЦФВ прийме зауваження до свого бюджету або узгодить свою позицію та розрахунки з ПЕВ або керівництвом підприємства, то це означає, що конфлікт інтересів ліквідовано й питання про бюджет закрито.

Якщо не вдається досягнути взаємопорозуміння, то регламент визначає організаційну процедуру, яка, з одного боку, не дозволяє затягувати процес розробки та прийняття бюджету, а з іншого — надає можливість знайти те рішення, яке виконуватиметься

в майбутньому. У цьому разі, для керівництва ЦФВ також повинні бути встановлені:

— терміни оскарження відповідних розпоряджень (наприклад, три дні);

— форма документа, за якою це здійснюється (наприклад, службова записка);

— посадова особа з числа керівників, яка є «арбітром» між керівником ЦФВ і планово-економічним відділом.

Якщо службова записка від керівника ЦФВ на ім'я «арбітра» не надходить, то бюджет ЦФВ повертається на консолідацію та затвердження у версії планово-економічного відділу та після затвердження має виконуватися керівниками ЦФВ.

Заключним етапом розробки фінансової структури підприємства є розробка «Положення про фінансову структуру», яке в подальшому буде регламентним документом, що визначає порядок її створення, існуючий стан та порядок зміни.

Стандартна структура Положення включає наведені нижче розділи.

1. Основні поняття.

2. Загальні положення.

Базові принципи.

Сфера застосування

Розробка, затвердження та зміни.

Розподіл Положення.

3. Принципи бюджетного управління.

3.1. Етапи управлінського циклу.

3.1.1. Планування (розробка бюджетів).

3.1.2. Облік фактичних даних і контроль відхилень.

3.1.3. Аналіз виконання та звітність.

3.1.4. Прийняття управлінських рішень.

3.2 Фінансова структура.

3.3. Бізнеси підприємства.

4. Структура центрів фінансової відповідальності (ЦФВ).

4.1. Графічний вигляд.

4.2. Табличний вигляд.

Для більш загального сприйняття бюджетної інформації може бути розроблена таблична форма, у якій подаються певні бюджетні періоди та результати діяльності підприємства в кожному з них (табл. 6.3).

Такі організаційні кроки дають змогу не тільки швидко знаходити шляхи узгодження бюджетів на різних рівнях управління, а й допомагають більш точно розподілити функції, пов-

новаження та відповідальність між учасниками бюджетного процесу.

Таблиця 6.3

**РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ПЕВНИМИ  
БЮДЖЕТНИМИ ПЕРІОДАМИ**

Період	Результат
Бюджетний період	Визначення горизонту фінансового планування, кількість місяців, на які розробляються бюджети
Мінімальний бюджетний період	Установлення регламенту розробки бюджетного періоду на етапи для кожного виду бюджетів з урахуванням прийнятої технології бюджетування та проведення план-факт аналізу
Крок фінансового планування	Порядок періодичного коректування бюджетів і функціонування системи безперервної розробки бюджетів
Бюджетний регламент	Розробка бюджетів ЦФВ і подання їх на узгодження та консолідації, а також розробка звітів про виконання бюджетів
Положення про бюджетний регламент	Оформлення порядку надання, узгодження, затвердження бюджетів ЦФВ, вирішення суперечностей підготовки консолідованих бюджетів

**Ключові положення** 

1. Фінансова структура розробляється на основі організаційної структури підприємства. Основними факторами, які впливають на формування фінансової структури є: стратегія та організаційна структура підприємства.

2. Головними групами об'єктів бюджетування є: центри фінансової відповідальності (ЦФВ), центри фінансового обліку (ЦФО), місце виникнення витрат (МВВ).

3. Центри фінансової відповідальності бувають двох типів: які впливають на прибутковість — центри доходів, центри витрат і центри прибутку; які впливають на платоспроможність — центр інвестицій, центр венчурного бізнесу.

4. Основними регламентуючими документами на підприємстві є: Положення про бюджети, Положення про фінансову структуру, Положення про ЦФВ, Положення про облікову політику, Положення про бюджетний регламент.

5. Бюджетний регламент підприємства, зазвичай, визначає послідовність, правила, терміни та відповідальних за розрахунки бю-

джетів, формування звітів, виконання бюджетів та прийняття відповідних рішень.

6. Головними елементами бюджетного регламенту є бюджетний період; терміни розробки, консолідації та затвердження бюджетів різних рівнів; бюджетний цикл; система внутрішнього контролю та оцінювання виконання бюджетів.

7. Головне завдання бюджетного регламенту — забезпечення можливості здійснення контролю за перебігом виконання бюджетів різних видів і рівнів.

### Терміни й поняття

- Фінансова структура підприємства
- Центри фінансової відповідальності (ЦФВ)
- Центри фінансового обліку (ЦФО)
- Місце виникнення витрат (МВВ)
- Центр доходу
- Центр витрат
- Центр маржинального доходу
- Центр прибутку
- Центр інвестицій
- Венчурний центр (центр венчурного бізнесу)
- Бюджетний регламент
- Бюджетний період

### Завдання для самоперевірки ✓

Дайте відповідь на питання:

1. У чому полягає одна з відмінностей бюджетування як управлінської технології?
2. Яке є основне завдання побудови фінансової структури підприємства?
3. Які є групи об'єктів бюджетування на підприємстві?
4. Наведіть приклади ЦФВ, ЦФО і МВВ.
5. Які основні переваги проектування фінансової структури на основі бізнес-процесів?
6. Назвіть переваги проектування фінансової структури на основі організаційної структури.
7. Які головні етапи розгляду бюджетних даних усередині кожного підрозділу підприємства?
8. Які основні документи включає в себе бюджетний довідник?
9. Назвіть головні вимоги до організаційно-часового регламенту бюджетування.

10. У чому полягає основне завдання бюджетного регламенту?
11. Які етапи включає в себе регламентація процесу бюджетування?

### Завдання для індивідуальної роботи

1. На основі організаційної структури реального підприємства сформувати фінансову структуру, а саме:

- а) скласти ієрархічний список ЦФВ, тобто визначення переліку ЦФВ та їх зв'язку у вигляді схеми консолідації;
- б) визначити, які типи ЦФВ будуть на підприємстві;
- в) сформувати організаційний склад ЦФВ, тобто за кожним ЦФВ визначити структурні ланки, які входять до його складу;
- г) здійснити класифікацію ЦФВ, тобто визначити тип кожного з них;
- д) побудувати графік-схему фінансової структури, тобто (графічне надання схеми консолідації ЦФВ).

2. Після аналізу та розробки фінансової структури підприємства розробити Положення про бюджетний регламент з визначенням основних учасників бюджетного процесу та графіку документообігу.

### Література для поглибленого вивчення

1. *Добровський В. М., Гнилицька Л. В., Коршикова Р. С.* Управлінський облік: Навч. посіб./ За ред. В. М. Добровського. — К.: КНЕУ, 2005 — 278 с.

2. *Добровольский Е., Карабанов Б., Боровков П.* та ін. Бюджетирование: шаг за шагом. — СПб.: Питер, 2007. — 448 с.

3. *Ковтун С.* Бюджетування на сучасному підприємстві, або Як ефективно управляти фінансами. — Х.: Фактор, 2005. — 340 с.

4. *Немировский И. Б., Старожукова И. А.* Бюджетирование. От стратегии до бюджета — пошаговое руководство. — М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2006. — 512 с.

5. *Шанк Дж., Говиндараджан В.* Стратегическое управление затратами: новые методы увеличения конкурентоспособности: Пер. с англ. — СПб.: ЗАО «Бизнес Микро», 1999. — 288 с.

## Тема 7

# ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ БЮДЖЕТІВ І БЮДЖЕТУ ДОХОДІВ І ВИТРАТ

- 7.1. *Поняття та види операційних бюджетів.*
- 7.2. *Управління доходами підприємства.*
- 7.3. *Відображення в операційних бюджетах процесу формування витрат виробництва.*
- 7.4. *Планування прибутку від операційної діяльності.*
- 7.5. *Аналіз та оцінювання виконання операційних бюджетів і бюджету доходів і витрат.*

- ◆ Ключові положення.
- ◆ Терміни й поняття.
- ◆ Завдання для самоперевірки.
- ◆ Завдання для індивідуальної роботи.
- ◆ Література для поглибленого вивчення.

### **Вивчивши матеріал цієї теми, студент знатиме:**

- послідовність розробки та зміст операційних бюджетів підприємства;
- основні критерії класифікації витрат для розрахунку собівартості продукції;
- методи обчислення виробничої та повної собівартості продукції;
- формат і структуру бюджету доходів і витрат підприємства;
- методику планування прибутку від операційної діяльності;
- аналіз чутливості прибутку;
- методику оцінювання виконання операційних бюджетів за відхиленнями,

### **а також умітиме:**

- визначати кількість і формат представлення операційних бюджетів;
- формувати операційні бюджети (бюджет продажів, бюджет виробництва, бюджет прямих витрат на сировину та матеріали, бюджет прямих витрат на оплату праці, бюджет загальногосподарських витрат, бюджет комерційних і адміністративних витрат) та робити відповідні розрахунки;
- поділяти витрати підприємства на прямі й непрямі, умовно-постійні та умовно-змінні;
- розраховувати собівартість продукції;



- консолідувати показники операційних бюджетів у бюджеті доходів і витрат;
- обчислювати маржинальний дохід підприємства, валовий і чистий прибуток, рентабельність продажів;
- аналізувати чутливість прибутку на основі бюджету доходів і витрат підприємства;
- аналізувати та оцінювати виконання операційних бюджетів за технологією гнучкого бюджетування;
- оцінювати виконання бюджетів за відхиленнями.

## 7.1. Поняття та види операційних бюджетів

*Операційні бюджети підприємства* містять докладну інформацію про доходи та витрати підприємства, вони потрібні для узгодження натуральних показників планування (кг, шт.) з вартісними.

Склад (кількість) операційних бюджетів та їх формат (структура статей у бюджеті) визначаються підприємствами самостійно з урахуванням специфіки господарської діяльності, розмірів підприємства, його галузевої приналежності та організаційно-правової форми. На формат операційних бюджетів також впливають також стиль менеджменту організації, зокрема фінансового, наявність відповідного інформаційного забезпечення, кваліфікація фінансово-управлінського персоналу компанії.

За підготовку різних операційних бюджетів відповідають різні центри відповідальності підприємства. Часто застосовують таку схему:

1) за бюджети продажів та комерційних витрат відповідає служба комерційного директора, яка складається з відділу маркетингу та збуту;

2) бюджет виробництва розробляє директор з виробництва разом з начальниками цехів, далі бюджет узгоджується з начальником складу готової продукції та керівником відділу логістики для правильної розробки бюджетів запасів готової продукції, напівфабрикатів і комплектуючих, сировини й матеріалів;

3) адміністративна служба підприємства разом з планово-економічним відділом і фінансовою службою залучається до розробки бюджету управлінських та адміністративних витрат, а також бюджету непрямих загальновиробничих витрат;

4) для розробки бюджетів прямих витрат на оплату праці планово-економічна служба співпрацює з 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.

До складу операційних бюджетів виробничого підприємства входять такі види бюджетів: **бюджет продажів; бюджет виробництва; бюджет виробничих запасів; бюджет прямих витрат на матеріали; бюджет прямих витрат на оплату праці; бюджет загальновиробничих витрат; бюджет амортизаційних відрахувань; бюджети адміністративних і комерційних витрат.** Інформація, яка міститься в операційних бюджетах, консолідується в бюджеті доходів і витрат (БДВ) і дає змогу визначити суму прибутку або збитків підприємства за бюджетний період.

Для визначення формату операційного бюджету необхідно:

- отримати інформацію про склад і структуру доходів підприємства, уточнити його цінову політику;
- розподілити витрати на прямі й непрямі операційні витрати. У середині цих груп витрати можна поділити на умовно-постійні та умовно-змінні;
- виокремити критичні витрати, за якими доцільно встановити цільові показники (ліміти) у БДВ;
- визначити нормативи таких лімітів на бюджетний період.

Залежність між показниками операційних бюджетів і бюджету доходів і витрат підприємства зумовлюється покроковим алгоритмом розроблення операційних бюджетів.

Порядок розроблення найважливіших операційних бюджетів подано на рис. 7.1.

Розроблення операційних бюджетів ґрунтується на бюджеті продажів і відповідному бюджеті виробництва. На основі бюджету виробництва розробляються бюджети прямих витрат на сировину та матеріали та прямих витрат на оплату праці, а також бюджет загальновиробничих витрат. На основі бюджету продажів розробляють бюджет комерційних витрат. Бюджет адміністративних витрат розробляють з урахуванням і виробничої, і торговельної діяльності підприємства. Дані бюджетів витрат використовують для обчислення собівартості продукції за різними методами. Повна собівартість продукції враховує тиме всі витрати підприємства (прямі, непрямі, умовно-постійні, умовно-змінні).

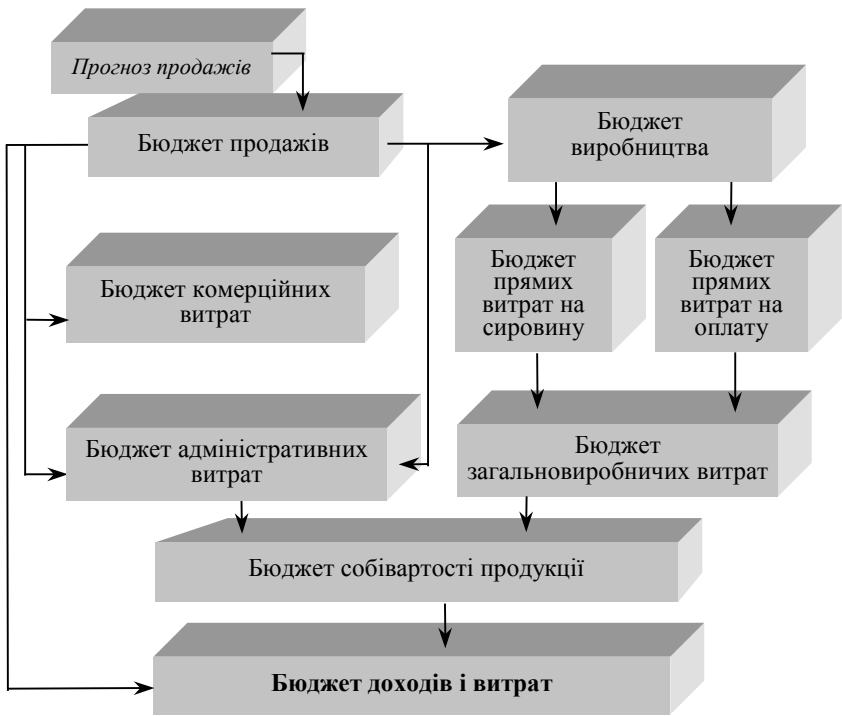


Рис. 7.1. Етапи та послідовність розрахунку операційних бюджетів підприємства

Розробку операційного бюджету починаються з формування програми збуту (прогноз обсягу продажів), адже обсяг та асортимент продукції визначатимуть виробничу програму (бюджет виробництва). Рідше, за умов сприятливої ринкової кон'юнктури (наприклад, дефіцитність продукції на ринку), обсяг продажів обмежується наявними виробничими потужностями. У цьому разі перед складанням бюджету продажів формуються бюджет виробництва. Бюджет продажів визначає дохідну частину бюджету доходів і витрат.

Далі формують бюджети витрат (бюджет прямих витрат на сировину й матеріали, бюджет прямих витрат на оплату праці, бюджет загальновиробничих витрат, бюджет комерційних та адміністративних витрат). На основі цих бюджетів розробляють бюджет собівартості продукції. Бюджети витрат підприємства формують витратну частину бюджету доходів і витрат.

Після формування дохідної та витратної частин бюджету доходів і витрат обчислюють прибуток підприємства, тому іноді бюджет доходів і витрат називають бюджетом прибутків (збитків) підприємства.

## 7.2. Управління доходами підприємства

Для управління доходами підприємства необхідно сформувати бюджет продажів підприємства в розрізі всього асортименту продукції, що підлягає реалізації. Це дуже важливий крок у плануванні економічної діяльності підприємства, адже обґрунтованість прогнозного бюджету продажів забезпечує коректність розробки всіх подальших бюджетів підприємства.

Тому необхідним попереднім етапом з підготовки бюджету продажів є розробка *прогнозу обсягу продажів*, який готує служба маркетингу спільно з відділом продажів. Прогноз обсягу реалізації включає як об'єктивний (економіко-статистичні розрахунки), так і суб'єктивні (думки, судження й рішення менеджменту) елементи. Надійність прогнозу продажів підвищується за умови поєднання статистичних та експертних методів.

Після прогнозу обсягу продажів переходять до складання відповідного бюджету. **Бюджет продажів** показує планові обсяги реалізації продукції за її видами та за підприємством загалом у вартісних і натуральних показниках упродовж бюджетного періоду. Приклад бюджету продажів за видами виробів подано у табл.7.1.

Таблиця 7.1

### БЮДЖЕТ ПРОДАЖІВ ПІДПРИЄМСТВА НА РІК

Показники	Квартал				Усього за рік
	I	II	III	IV	
1.Обсяг продажу, шт.					
•Продукція 1	8 000	7 600	5 600	11 400	32 800
•Продукція 2	16 800	15 600	13 600	24 000	70 000
2.Ціна за од., грн					
•Продукція 1	10,30	10,30	12,50	12,50	—
•Продукція 2	3,30	3,30	3,90	3,90	—

Закінчення табл. 7.1

Показники	Квартал				Усього за рік
	I	II	III	IV	
3.Обсяг продажу, грн					
•Продукція 1	824 000	782 800	700 000	1 425 000	3 731 800
•Продукція 2	554 400	514 800	530 400	936 000	2 535 600
4.Виручка від реалізації, грн	1 378 400	1 297 600	1 230 400	2 361 000	6 267 400

Виручку від реалізації (без непрямих податків) на майбутній квартал  $i$ -того виду продукції ( $BP_i$ ) визначають шляхом множення відпускної ціни виробу (окремо за кожним видом продукції чи їх групою) ( $C_i$ ) на відповідний обсяг реалізації у фізичному вираженні ( $Опр_i$ ):

$$BP_i = Опр_i \cdot C_i \quad (7.1)$$

Під час розробки бюджету продажів доцільно враховувати, що:

- навіть незначні помилки у розробці бюджету продажів призведуть до суттєвих розбіжностей в обчисленні прибутку підприємства;
- бюджет продажів має відображати річний обсяг продажів (з розбивкою за кварталами та місяцями) в натуральному й грошовому вираженні;
- бюджет продажів доповнюють розрахунками майбутніх грошових надходжень від поточної діяльності.

Для прогнозу грошових надходжень від продажів необхідно враховувати такі види платежів: передоплата, оплата за фактом отримання продукції та продажу з тимчасовою відстрочкою платежу. При цьому доцільно врахувати *коефіцієнт інкасації* ( $K_{інк}$ ), або *коефіцієнт відносної оплати продукції*, який показує ту частину вартості відвантаженої продукції, яка буде оплачена першого ж місяця (у місяць відвантаження), та в наступні з урахуванням та без урахування безнадійної дебіторської заборгованості.

Приклад розрахунку коефіцієнтів інкасації подано в табл. 7.2.

Таким чином, унаслідок використання різних видів платежів бюджет продажів і бюджет надходження грошових коштів, який ми розглядатиме в наступному розділі, можуть відрізнятись.

Додатково до бюджету продаж складають бюджет інших доходів (від фінансової та інвестиційної діяльності підприємства), оскільки з його допомогою формують дохідну базу бюджету доходів і витрат.

Таблиця 7.2

**КОЕФІЦІЄНТИ ВІДНОСНОЇ ОПЛАТИ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА  
ЗА І КВАРТАЛ, %**

Види платежів	Січень	Лютий	Березень	У середньому за І квартал
1. Передоплата (оплата в місяці, що передує місяцю відвантаження)	40	30	42	36
2. Оплата в місяці відвантаження продукції	40	50	45	45
3. Оплата в наступному за відвантаженням місяці	15	17	12	12
4. Безнадійна дебіторська заборгованість	5	3	1	3
5. Усього платежів	100	100	100	100

Таким чином, унаслідок використання різних видів платежів бюджет продажів і бюджет надходження грошових коштів, який ми розглядатиме в наступному розділі, можуть відрізнятися.

Додатково до бюджету продаж складають бюджет інших доходів (від фінансової та інвестиційної діяльності підприємства), оскільки з його допомогою формують дохідну базу бюджету доходів і витрат.

Крім з бюджету продажів, доцільно скласти бюджет комерційних витрат (витрат на просування та збут), оскільки ці бюджети тісно пов'язані та за їх розробку відповідають одні й ті самі центри відповідальності.

На основі плану продажів розраховують бюджет виробництва. Бюджет виробництва показує, які обсяги продукції необхідно виробити, щоб забезпечити заплановані обсяги продаж, з урахуванням запасів готової продукції на початок і кінець планового періоду.

Бюджет виробництва складають у натуральному й у вартісному вираженні з розбивкою за місяцями чи кварталами бюджетного періоду в розрізі окремих видів продукції. Він ураховує виробничі потужності, збільшення (зниження) запасів, а також розмір зовнішніх закупівель готової продукції.

Необхідний обсяг виробництва продукції (ОВ) визначають як бажаний запас готової продукції на кінець періоду (З<sub>гп.к.п.</sub>), плюс обсяг продажів за бюджетний період (О пр) і мінус запас готової продукції на початок періоду (З<sub>гп.п.п.</sub>).

$$OB = 3 \text{ гп}_{к.п.} + O \text{ пр} + 3 \text{ гп}_{п.п.} \quad (7.2)$$

Бюджет виробництва має бути узгоджений з бюджетом продажів, щоб забезпечити збалансованість виробництва і реалізації продукції за якомога більшого оптимального завантаженні виробничих потужностей.

Вартісне оцінювання виробленої продукції та залишків може здійснюватись як за оптовими цінами, так й за собівартістю чи з урахуванням обох елементів, що дає змогу контролювати обсяг потенційно та реально вкладених ресурсів у запаси готової продукції. Приклад формату бюджету виробництва за видами виробів подано в табл. 7.3.

*Таблиця 7.3*

**БЮДЖЕТ ВИРОБНИЦТВА ПІДПРИЄМСТВА НА РІК**

Показники виробничої програми, шт.	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Усього за рік
Очікуваний обсяг продажу					
Продукція 1	8000	7600	5600	11 400	32 800
Продукція 2	16 800	15 600	13 600	24 000	70 000
Запаси на кінець кварталу					
Продукція 1	200	200	200	100	-
Продукція 2	400	400	400	200	-
Мінус запаси на початок періоду					
Продукція 1	100	200	200	200	-
Продукція 2	50	400	400	400	-
Обсяг виробництва продукції					
Продукція 1	8100	7600	5600	11 300	32 600
Продукція 2	17 150	15 600	13 600	23 800	70 150

**7.3. Відображення в операційних бюджетах підприємства процесу формування витрат виробництва**

Після обрахунку бюджету виробництва необхідно розробити бюджети витрат підприємства, які можуть бути підготовлені в різний спосіб залежно від обраної класифікації витрат підприємства.

Для розробки операційних бюджетів найважливішими є перші три критерії: за сферою діяльності; за характером поведінки, за способом віднесення на собівартість продукції.

Важливим етапом підготовки операційного бюджету підприємства є розрахунок собівартості продукції, тобто витрат підприємства на підготовку виробництва, виготовлення та збут продукції в грошовій формі.

Відображаючи рівень витрат на виробництво, собівартість комплексно характеризує ступінь використання всіх ресурсів підприємства, а отже, і рівень техніки, технології та організації виробництва. Що підприємство краще працює, інтенсивніше використовує виробничі ресурси, успішніше вдосконалює техніку, технологію та організацію виробництва, то нижча собівартість продукції. Тому собівартість є одним з важливих показників ефективності виробництва.

Залежно від застосованих методів калькуляції собівартості продукції, в операційних бюджетах може обчислюватися повна собівартість продукції, собівартість виготовленої або собівартість реалізованої продукції.

Вирізняють такі **методи** обчислення (калькуляції) собівартості продукції:

- метод поглинання витрат;
- метод прямих витрат.

*За методом поглинання витрат* усі виробничі витрати (змінні та постійні) відносяться на собівартість виробленої продукції й пропорційно розподіляють між реалізованою продукцією та продукцією, що залишилася на складі. Застосування методу поглинання витрат вимагає розподілу витрат на прямі та непрямі й передбачає розрахунок *повної собівартості* виготовленої продукції та залишків готової продукції на складі.

*За методом прямих витрат* усі витрати розподіляють на умовно-постійні та умовно-змінні, при цьому змінні витрати — до собівартості виробленої продукції, а постійні витрати відносять до собівартості реалізованої продукції. Цей метод ґрунтується на обрахуванні конкретних виробничих витрат. При обчисленні собівартості за методом прямих витрат постійні витрати всією сумою відносять на фінансовий результат і не розносять за видами продукції, а запаси готової продукції на складі оцінюють тільки за умовно-змінними витратами.

Отже, після складання бюджету виробництва доцільно скласти **бюджет прямих витрат на сировину й матеріали**, а також комплектуючі та напівфабрикати, необхідні для заданого обсягу виробництва продукції.



У процесі підготовки цього бюджету суттєве значення має визначення обсягу запасів сировини й матеріалів на кінець планового періоду. Часто розробка бюджету прямих витрат на сировину й матеріали включає розрахунок потреби в матеріалах і формує бюджет закупівлі сировини й матеріалів.

На основі виробничої програми, нормативів витрат на сировину та матеріали й інформації про їх залишки на складі складають бюджет потреби в сировині й матеріалах і план закупівель матеріальних ресурсів. За планування запасів на підприємстві відповідають відділи виробництва, постачання і транспортування (логістики), за розрахунок витрат на сировину та матеріали, ще й відділи закупок, фінансовий відділ та іноді бухгалтерія.

Бюджет прямих витрат на матеріали демонструє потребу в матеріальних ресурсах, що задовольняють шляхом закупівель. Обсяг закупівель залежить від передбачуваного використання матеріальних ресурсів, а також від рівня запасів. Обсяг закупівель (ОЗ) визначають за такою формулою: запаси сировини на кінець періоду ( $Z_{к.п.}$ ) плюс наявний обсяг сировини (ОС) мінус запаси сировини на початок періоду ( $Z_{п.п.}$ ):

$$OZ = Z_{к.п.} + OC - Z_{п.п.} \quad (7.3)$$

Для розрахунку необхідних для закупівлі матеріалів та їх вартості на підприємстві слід складати проміжні таблиці та розрахунки, такі як: визначення норм витрат матеріалів кожного виду продукції, визначення виробничих потреб у матеріалах згідно із запланованим обсягом виробництва, кількість необхідних для виробництва матеріалів за всіма виробами, запаси матеріалів на кінець року, запаси матеріалів на початок планового року, необхідний обсяг закупівлі матеріалів, вартість одиниці матеріальних ресурсів та остаточна таблиця загальної вартості матеріалів необхідних для виробництва продукції. Приклад комплексного бюджету прямих витрат на матеріали (виробництво поштівків) подано в табл. 7.5.

*Таблиця 7.5*

**БЮДЖЕТ ПРЯМИХ ВИТРАТ НА МАТЕРІАЛЬНІ РЕСУРСИ НА РІК**

Показники бюджету матеріалів	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Усього за рік
1. Обсяг виробництва продукції					
• Продукція 1	8100	7600	5600	11300	32 600
• Продукція 2	17 150	15 600	13 600	23 800	70 150

Продовження табл. 7.5

Показники бюджету матеріалів	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Усього за рік
2.Необхідний обсяг матеріалів на од. продукції: папір					
•Продукція 1					0,14
•Продукція 2					0,12
3.Необхідний обсяг матеріалів на од. продукції: фарби					
•Продукція 1					0,008
•Продукція 2					0,006
4.Необхідний обсяг матеріалів на період: папір	3192	2936	2416	4438	12 982
•Продукція 1	1134	1064	784	1582	4564
•Продукція 2	2058	1872	1632	2856	8418
5.Необхідний обсяг матеріалів на період: фарби	240,1	154,4	126,4	233,2	754,1
•Продукція 1	137,2	60,8	44,8	90,4	333,2
•Продукція 2	102,9	93,6	81,6	142,8	420,9
6.Запаси матеріалів на кінець періоду: папір	319,2	293,6	241,6	443,8	
7.Запаси матеріалів на кінець періоду: фарби	24,01	15,44	12,64	23,32	
8.Загальна потреба в матеріалах: папір	3511,2	3229,6	2657,6	4461,32	13859,72
9.Загальна потреба в матеріалах: фарби	264,11	448	2784	256,52	3752,63
10.Запаси матеріалів на початок періоду: папір	288	319,2	293,6	241,6	
11. Запаси матеріалів на початок періоду: фарби	36	24,01	15,44	12,64	
12. Закупівля матеріалів (кг): папір	3223,2	2910,4	2364	4219,72	12717,32
13. Закупівля матеріалів (кг): фарби	228,11	423,99	2768,56	243,88	3664,54

Закінчення табл. 7.5

Показники бюджету матеріалів	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Усього за рік
14. Вартість закупівель матеріалів: папір	38 678,4	34924,8	28368	50636,64	152 607,84
15. Вартість закупівель матеріалів: папір	4790,31	8903,79	58 139,76	5121,48	76 955,34
16. Усього вартість закупівлі матеріалів, грн	43 468,71	43 828,59	86 507,76	55 758,12	229 563,18

Крім розробки бюджету придбання матеріалів доречно скласти бюджет прямих витрат на оплату праці. **Бюджет прямих витрат на оплату праці** відображає витрати на оплату праці основного виробничого персоналу впродовж бюджетного періоду згідно з виробничою програмою (тобто з урахуванням витрат робочого часу в людино-годинах і тарифних ставок).

Цей бюджет є дуже важливим для підприємства, адже витрати на оплату праці займають питому вагу у витратах виробництва, а їх планування має узгоджуватись з упровадженими на підприємстві формами й системами оплати праці, методами стимулювання та мотивації персоналу.

Прямі витрати на оплату праці виробничого персоналу разом утворюють фонд оплати праці (ФОП) і поділяються на умовно-змінні ( $ЗВ_{оп}$ ) й умовно-постійні (фіксовані) витрати ( $ФВ_{оп}$ ):

$$ФОП = ЗВ_{оп} + ФВ_{оп} . \quad (7.4)$$

*Змінна* складова прямих витрат на оплату праці безпосередньо залежить від обсягу виробництва. Вхідною інформацією для зазначеного бюджету є трудомісткість праці, вартість 1 години роботи працівників або розцінки на операції. Необхідно відстежувати, щоб заробітна плата всього виробничого персоналу, який зайнятий безпосередньо на виробництві продукції, залежала від його продуктивності та результатів виробничої діяльності підрозділу. *Постійна* частина являє собою гарантований мінімум оплати праці, яку працівник отримує незалежно від того, виконує він свої обов'язки чи ні (наприклад, через простої устаткування).

Для зазначеного бюджету необхідно на підставі бюджету виробництва та тривалості технологічних процесів визначити обсяг часу, достатнього для виготовлення продукції й помножити на вартість

людино-години кожного працівника. Приклад бюджету прямих витрат на оплату праці за одиницями виробів наведено в таблиці 7.6.

Таблиця 7.6

**БЮДЖЕТ ПРЯМИХ ВИТРАТ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА**

Показники бюджету	I квартал	II Квартал	III Квартал	IV Квартал	Усього за рік
Обсяг виробництва продукції, одиниць					
Продукція 1	8100	7600	5600	11300	32 600
Продукція 2	17 150	15 600	13 600	23 800	70 150
Норма витрат праці на одиницю продукції, год.					
Продукція 1	2				
Продукція 2	0,1				
17 915	16 760	12 560	24 980	72 215	
16 200	15 200	11 200	22 600	65 200	
1715	1560	1360	2380	7015	
8	9	10	11	9,5	
143 320	150 840	125 600	274 780	694 540	
10 000	10 000	10 000	10 000	40 000	
<b>153 320</b>	<b>160 840</b>	<b>135 600</b>	<b>284 780</b>	<b>734 540</b>	

Результати розрахунків бюджету прямих витрат на оплату праці враховують у бюджеті доходів і витрат, а також бюджетів руху грошових коштів.

Під час складання бюджету руху грошових коштів слід пам'ятати, що частина підприємств виплати із зарплати повністю виплачує у поточному бюджетному періоді за виконані роботи попереднього періоду. На інших підприємствах такі витрати ділять на дві частини: у поточному періоді виплачується авансована частина заробітної платні, а решта — у наступного місяця.

Обраховуючи собівартість продукції, витрати на оплату праці слід включати в бюджет витрат поточного місяця, щоб вони відносилися саме до того періоду, у якому були зроблені.

**Бюджет загальнопромислових витрат** показує витрати на організацію, обслуговування й управління промисловими процесами промисловими та непромисловими підрозділами.

Назвемо статті, які включають до складу бюджету загальнопромислових витрат.

1. Витрати на управління промисловістю (оплата праці апарату управління цехами, дільницями тощо; відрахування на соціальні заходи й медичне страхування апарату управління цехами, дільницями; витрати на оплату службових відряджень персоналу цехів, дільниць тощо).

2. Амортизація основних засобів і нематеріальних активів загальнопромислового призначення.

3. Витрати на утримання, експлуатацію та ремонт, страхування, операційну оренду основних засобів, інших необоротних активів загальнопромислового призначення.

4. Витрати на вдосконалення технології й організації промисловості.

5. Витрати на опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення та інше утримання промислових приміщень.

6. Витрати на обслуговування промислового процесу.

7. Витрати на охорону праці, техніку безпеки й охорону довкілля.

8. Інші витрати (втрати від браку, оплата простоїв тощо).

Загальнопромислові витрати (ЗВВ) поділяють на постійні (ФВ<sub>ЗВВ</sub>) і змінні (ЗВ<sub>ЗВВ</sub>) і обраховують за формулою :

$$\text{ЗВВ} = \text{ЗВ}_{\text{ЗВВ}} + \text{ФВ}_{\text{ЗВВ}} . \quad (7.5)$$

До *змінних загальнопромислових витрат* належать витрати на обслуговування та управління промисловістю (цехів, дільниць), що змінюються пропорційно зміні обсягу діяльності. Змінні загальнопромислові витрати розподіляють на кожен об'єкт витрат з використанням бази розподілу (годин праці, заробітної плати, обсягу діяльності, прямих витрат тощо), виходячи з фактичної потужності звітного періоду, або як норматив (наприклад, від затрат праці основних промислових працівників).

До *постійних загальнопромислових витрат* відносять витрати на обслуговування й управління промисловістю, що залишаються незмінними (або майже незмінними) у разі зміни обсягу діяльності. Постійні промислові накладні витрати розподіляють на кожен об'єкт витрат з використанням бази розподілу (годин праці, заробітної плати, обсягу діяльності, прямих витрат тощо) за нормаль-

ної потужності. Нерозподілені постійні загальновиробничі витрати включають до складу собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) у періоді їх виникнення.

У процесі обрахунку бюджету загальновиробничих витрат важливим є застосування принципів розподілу цих витрат, а також амортизаційна політика підприємства. Приклад бюджету загальновиробничих (непрямих) витрат підприємства подано в табл. 7.7.

Таблиця 7.7

**БЮДЖЕТ ЗАГАЛЬНОВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА**

Показники бюджету	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Усього за рік
1. Обсяг виробництва продукції, од.					
•Продукція 1	8100	7600	5600	11 300	32 600
•Продукція 2	17 150	15 600	13 600	23 800	70 150
2. Змінні загальновиробничі витрати, грн					
•зарплата	134 360	134 080	106 760	224 820	600 020
•освітлення й опалення	44 788	50280	67908	87430	250 406
•ремонт та обслуг. устаткування	33 522	34 008	44 696	47 773	160 000
•інші	1890	1925	2525	2600	8940
3. Разом змінних витрат, грн	214 560	220 293	221 889	362 623	1 019 366
4. Постійні витрати, грн					
•зарплата	84 000	84 000	84 000	84 000	336 000
•оренда	50 000	50 000	50 000	50 000	200 000
•освітлення й опалення	32 500	32 500	32 500	32500	130 000
•амортизація	11 250	11 250	11 250	11 250	45 000
•ремонт та обслуговування устаткування	3000	3000	3000	3000	12 000
•інші	9500	9500	9500	9500	38 000

Закінчення табл. 7.7

Показники бюджету	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Усього за рік
5. Разом постійні витрати, грн	190 250	190 250	190 250	190 250	761 000
7. Разом загальнови-робничі витрати, грн	404 810	410 543	412 139	552 873	1 780 366

**Бюджет комерційних витрат** показує витрати на реалізацію продукції підприємства (витрати на рекламу, комісійні посередникам, транспортні витрати тощо).

Бюджет комерційних витрат (витрат на збут) формують після складання бюджету продажів, бо що вони тісно пов'язані один з одним.

Багато статей бюджету витрат на збут планують у відсотках до обсягу продажів (за винятком оренди складських приміщень і транспортних послуг). Прогнозний відсоток залежить від фази життєвого циклу готової продукції.

Витрати на збут можна класифікувати за багатьма критеріями, наприклад, за видами продукції, категоріями покупців, географією збуту.

Зміст бюджету комерційних витрат може визначатися за такими статтями витрат, пов'язаних з реалізацією продукції:

- витрати пакувальних матеріалів і витрати на ремонт тари;
- оплата праці та комісійні винагороди продавцям, торговим агентам та працівникам підрозділів, які забезпечують збут;
- витрати на рекламу та дослідження ринку (маркетинг);
- витрати на передпродажну підготовку товарів;
- витрати на відрядження працівників, зайнятих збутом;
- витрати на утримання основних засобів, пов'язаних зі збутом продукції (оренда, страхування, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, охорона);
- витрати на транспортування та страхування готової продукції, транспортно-експедиційні та інші послуги, пов'язані з транспортуванням продукції відповідно до умов договору поставки;
- витрати на гарантійний ремонт і гарантійне обслуговування.

Бюджет комерційних витрат також складається з урахуванням розподілу витрат на *умовно-постійні* та *умовно-змінні*. Рішення про обсяги прямих витрат на збут залежать від обраної стратегії реклами, маркетингу й збуту та обчислюються у відсотках від обсягу продажів або за допомогою нормативів на одиницю реалізованої продукції.

Постійні комерційні витрати визначають шляхом розподілу на кожен об'єкт витрат з використанням певної бази розподілу (годин праці, заробітної плати, обсягу продажів тощо). Приклад бюджету комерційних витрат наведено в табл. 7.8.

Таблиця 7.8

**БЮДЖЕТ КОМЕРЦІЙНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА**

Показники бюджету	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Усього за рік
1.Обсяг продажу, грн	1 378 400	1 297 600	1 230 400	2 361 000	6 267 400
2. Змінні витрати на збут, грн					
•комісійні продавцям	55 136	51 904	49 216	94 440	250 696
•пакування і тара	13 784	12 976	12 304	23 610	62674
•транспортування і страхування	21 800	19 360	59 980	22 350	123 490
3. Разом змінних витрат, грн	90 720	84 240	121 500	140 400	436 860
4. Постійні витрати на маркетинг та збут, грн					
•зарплата	24 000	24 000	24 000	24 000	96000
•реклама	10 500	10 500	10 500	10 500	42 000
•оренда	7500	7500	7500	7500	30 000
•відрадженья	6000	6000	6000	6000	24 000
•амортизація	2000	2000	2000	2000	8000
•інші	7000	7000	7000	7000	28 000
5. Разом постійних витрат, грн	57 000	57 000	57 000	57 000	228 000
6. Разом витрат, грн	147 720	141 240	178 500	197 400	664 860

**Бюджет адміністративних (управлінських) витрат** містить інформацію про суму загальногосподарських витрат, пов'язаних з обслуговуванням та управлінням підприємством.



До бюджету адміністративних витрат можуть входити такі статті витрат:

- організаційні та представницькі витрати;
- витрати на службові відрядження та утримання апарату управління підприємством;
- витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського використання;
- винагороди за професійні послуги (юридичні, аудиторські, з оцінки майна тощо, консультаційно-інформаційні, навчальні);
- витрати на зв'язок (поштові, телеграфні, телефонні, факс, Інтернет тощо);
- амортизація нематеріальних активів загальногосподарського використання;
- витрати на врегулювання спорів у судових органах;
- податки, збори та інші передбачені законодавством обов'язкові платежі (крім податків, зборів та обов'язкових платежів, що включаються до виробничої собівартості продукції, робіт, послуг);
- плата за розрахунково-касове обслуговування та інші послуги банків.

Оскільки статті цього бюджету різноманітні й пов'язані з діяльністю великої кількості відділів підприємства, то й і завдання з його розробки є доволі складним. Зазвичай розмір адміністративних витрат визначає економічний відділ і фінансова служба, яка зводить ці витрати в єдиний бюджет.

Приклад бюджету адміністративних витрат (без урахування обов'язкових платежів і податків) подано в табл. 7.9.

*Таблиця 7.9*

**БЮДЖЕТ АДМІНІСТРАТИВНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА**

Показники бюджету	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Усього за рік
1. Заробітна плата й витрати на відрядження апарату управління, грн	48 000	48 000	48 000	48 000	192 000
2. Плата за оренду офісних приміщень, грн	60000	600 00	60 000	00	00
3. Комунальні послуги, грн	12 000	12 000	12 000	00	00
4. Амортизація, грн	18 000	18 000	18 000	18 000	00
5. Представництво, грн	20 000	20 000	20 000	20 000	80 000

Закінчення табл. 7.9

Показники бюджету	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Усього за рік
6. Інші витрати, пов'язані з здійсненням управлінської діяльності, грн	4 000	4 000	4 000	4 000	6 000
7. Усього адміністративних витрат, грн	167 000	167 000	167 000	167 000	668 000

Іноді окремі статті адміністративних витрат вимагають ретельних обрахунків, тоді за ними формують окремі додаткові та спеціальні бюджети, наприклад, податковий бюджет. Виокремлювати податковий бюджет зручно ще й тому, що податок на прибуток обраховується пізніше, ніж складається бюджет адміністративних затрат, під час розробки бюджету доходів і витрат, коли ми можна порахувати повну собівартість реалізованої продукції та визначити розмір чистого прибутку.

#### 7.4. Планування прибутку від операційної діяльності

Після розробки бюджетів продажів, виробництва та різноманітних витрат готуються Бюджет доходів і витрат (БДВ), або прогнозний звіт про прибутки та збитки, який є одним з основних бюджетів підприємства. Його формують розрахунковим шляхом на основі всіх видів наведених вище операційних бюджетів. Головний показник БДВ — це показник *чистого прибутку* (або *збитку*).

Розробку БДВ здійснюють за напрямками діяльності (видами бізнесу) підприємства та в розрізі асортиментних груп товарів. Складання БДВ доцільно починати з нижчого рівня фінансової структури компанії, на якому починається Далі БДВ за різними центрами відповідальності та різними напрямками діяльності підприємства консолідуються на рівні компанії загалом.

Бюджет доходів і витрат можна використовувати:

- у *бізнес-плануванні*: для складання плану доходів і витрат у розрізі бізнес-проектів;
- у *фінансовому плануванні* для розробки прогнозного звіту про прибутки й збитки, платіжного балансу;
- у *бухгалтерському й управлінському обліку*: для формування звітності про доходи та витрати й визначення фінансових результатів діяльності бізнес-одиниць (центрів фінансового обліку);

- *у бюджетуванні*: для розробки бюджету руху коштів на прогнозований період.

Призначення бюджету доходів і витрат підприємства полягає в тому, щоб надати керівництву підприємства докладну інформацію про ефективність господарської діяльності кожного напрямку діяльності й кожного структурного підрозділу підприємства (для багатопрофільних підприємств (холдингових структур) — кожної бізнес-одиниці) за певний період часу, проаналізувати і визначити резерви формування та збільшення прибутку, оптимізації податкових та інших відрахувань до держбюджету. Відповідно за цим документом установлюються ліміти (нормативи) основних статей витрат, нормативи прибутку.

Наведемо загальні вимоги до розробки бюджету доходів і витрат підприємства.

1. Можливість зіставлення змін доходів і витрат підприємства у двох площинах: за періодами (у динаміці) і за окремими структурними підрозділами або видами діяльності (видами бізнесу).

2. Визначення результуючого показника (рентабельності виробництва) — норми й маси чистого прибутку (прибутку після оподаткування), маржинального прибутку.

3. Установлення лімітів умовно-постійних витрат за окремими структурними підрозділами підприємства (видами бізнесу).

4. Визначення нормативів і контроль за їх виконанням за основними структурними підрозділами підприємства.

5. Доходи й різноманітні витрати розраховують в окремих бюджетних формах і тільки після цього їх об'єднують у зведений бюджет.

Формат бюджету доходів і витрат відображає всі види доходів і витрат підприємства за окремими статтями.

*Дохідну частину бюджету доходів і витрат поділяють на три групи:*

- доходи від реалізації продукції;
- доходи від інших видів операційної діяльності;
- доходи від фінансово-інвестиційної діяльності.

*Витратна частина БДВ складається з:*

- витрат на операційну діяльність, безпосередньо пов'язану з виробництвом і збутом продукції;
- витрат зі сплати податків (без непрямих податків — ПДВ та акцизів);
- витрат на фінансову та інвестиційну діяльність.

Підприємство розробляє формат бюджету доходів і витрат самостійно з урахуванням специфіки господарської діяльності та

загальних правил виокремлення найважливіших контрольних показників. Під час розробки формату бюджету необхідно включити в нього ті статті витрат, які відповідають найважливішим (критичним) для цього бізнесу ресурсам.

Розробляючи бюджет, слід пам'ятати, що для різних підприємств однієї галузі критичними можуть бути різні ресурси, тому підприємства мають можливість самостійно визначати, які види витрат повинні бути виділені в форматі бюджету доходів і витрат окремими статтями.

У бюджеті доходів і витрат особливе місце займає визначення собівартості продукції. Залежно від методу обчислення собівартості продукції (поглинання чи прямих витрат) у бюджеті доходів і витрат обчислюють або повна собівартість, собівартість виробленої продукції та собівартість реалізованої продукції.

При розрахунку прибутку на підприємстві загалом і за видами діяльності важливе значення має правильне рознесення загально-виробничих і загальногосподарських накладних витрат за центрами фінансового обліку. Універсального алгоритму розподілу зазначених витрат за бізнес-одиницями не має, і кожне підприємство розробляє його самостійно з урахуванням специфіки своєї операційної та фінансово-інвестиційної діяльності.

Наведемо **етапи формування бюджету доходів і витрат підприємства**.

1. Розробляють прогнози попиту на продукцію й формуються бюджет продажів. Виручку від продажів (реалізації) за бюджетний період визначають за вартістю реалізованих покупцям товарів відповідно до прогнозів збуту товарів чи послуг підприємства за фактичними відпускними цінами. Загальна виручка включає ПДВ та інші податки з обороту (акциз, податок з реклами, єдиний податок та ін.).

2. Розроблять бюджет виробництва.

3. Визначаються прямі витрати, які консолідують за відповідними статтями на основі операційних бюджетів (бюджет матеріальних витрат, бюджет прямих витрат на оплату праці тощо). У середині цих бюджетів витрати розділяють на умовно-постійні та умовно-змінні.

4. Визначають **чистий дохід (ЧД)** як різницю між валовим доходом (валовими продажами) та непрямими податками (НеП) (ПДВ, акциз, податок на майно, податок на рекламу та ін.), які входять у ціну продукції:

$$\text{ЧД} = \text{ВД} - \text{НеП} . \quad (7.6)$$

5. Визначають **маржинальний дохід (МД)** як різницю між чистим доходом (ЧД) і прямими витратами підприємства (витратами на оплату праці  $V_{оп}$  і матеріальними витратами МВ):

$$МД = ЧД - (V_{оп} + МВ). \quad (7.7)$$

Маржинальний прибуток доцільно обраховувати не тільки для всього обсягу продажів, а й для кожного виду продукції окремо на весь обсяг продукції або на її одиницю (таким чином, визначають покриття ціною суми прямих витрат на виробництво продукції).

6. Визначають загальновиробничі витрати (ЗВВ), будують бюджет загальновиробничих витрат з їх розподілом на умовно-постійні та умовно-змінні й розраховують **виробничу собівартість продукції ( $C_{виробнича}$ )**:

$$C_{виробнича} = V_{оп} + МВ + ЗВВ. \quad (7.8)$$

7. Визначають інші непрямі витрати та формуються відповідні бюджети (бюджет комерційних та адміністративних витрат).

8. Визначають прибуток до оподаткування (валовий прибуток), суму податку на прибуток, розраховують прибуток після оподаткування (чистий прибуток).

**Валовий прибуток (ВП)** розраховують як різницю між обсягом продажів (ОП) (валовими продажами) та валовими витратами (ВВ):

$$ВП = ОП - ВВ. \quad (7.9)$$

**Чистий прибуток (ЧП)** розраховують як різницю між валовим прибутком (ВП) і сумою податку на прибуток (пп).

$$ЧП = ВП - пп. \quad (7.10)$$

Приклад побудови бюджету доходів і прямих/непрямих витрат підприємства на основі консолідації операційних бюджетів, розглянутих вище, представлено в табл. 7.10.

Таблиця 7.10

**БЮДЖЕТ ДОХОДІВ І ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА**

Показники	Квартал				Усього за рік
	I	II	III	IV	
1. Обсяг продажів, шт.					
•Продукція 1	8 000	7 600	5 600	11 400	32 800
•Продукція 2	16 800	15 600	13 600	24 000	70 000

Продовження табл. 7.10

Показники	Квартал				Усього за рік
	I	II	III	IV	
2.Ціна за од., грн					
•Продукція 1	10,30	10,30	12,50	12,50	11,40
•Продукція 2	3,30	3,30	3,90	3,90	3,60
3. Обсяг продажів, грн					
•Продукція 1	824 000	782 800	700 000	1 425 000	3 731 800
•Продукція 2	554 400	514 800	530 400	936 000	2 535 600
4. Виручка від реалізації, (валовий дохід) грн	1 378 400	1 297 600	1 230 400	2 361 000	6 267 400
5. Непрямі податки на продажі, грн	196 788	204 669	222108	340538	964102
<b>6. Чистий дохід, грн</b>	<b>1 181 612</b>	<b>1 092 931</b>	<b>1 008 292</b>	<b>2 020 462</b>	<b>53 03 297</b>
7. Прямі витрати на сировину та матеріали, грн	43 468	43 829	86 508	55 758	229 563
8. Прямі витрати на оплату праці, грн	153 320	160 840	135 600	284 780	734 540
9. Усього прямих витрат, грн	196 788	204 669	222 108	340 538	964 102
10.Маржинальний прибуток (дохід), грн	1 181 409	1 092 728	1 008 089	2 020 259	5 302 485
11. Загальновиробничі витрати, грн	404 810	410 543	412 139	552 873	1 780 365
12. Собівартість продукції (виробнича), грн	601 598	615 212	634 247	893 411	2 744 467
13. Комерційні витрати, грн	147 720	141 240	178 500	197 400	664 860
14. Адміністративні витрати, грн	167 000	167 000	167 000	167 000	668 000
15. Усього валові витрати, грн	916 318	923 452	979 747	1 257 811	4 077 327
16. Валовий прибуток, грн	265 294	169 479	28 545	762 651	1 225 970
17. Податок на прибуток (25 %), грн	66 324	42370	7136	190 663	306 492
18. Чистий прибуток, грн	198 971	127 110	21 409	571 988	919 477

Прибуток після оподаткування (чистий прибуток) є головним цільовим показником бюджету доходів і витрат, на основі якого відбувається весь процес оптимізації окремих статей бюджету. Це є основною причиною встановлення необхідної норми прибутку в загальній виручці. Якщо частка прибутку в загальній виручці менша за встановлений на підприємстві норматив, розпочинається процедура оптимізації бюджету.

На основі показника прибутку можна обрахувати показник **рентабельності продажів ( $P_n$ )** підприємства у бюджетному періоді, який розраховуються у відсотках шляхом співвідношення чистого прибутку (ЧП) підприємства після сплати податку на валові продажі (валовий доход, ВД):

$$P_n = \text{ЧП/ВД} \cdot 100\%. \quad (7.11)$$

Показник рентабельності продажів свідчить про те, скільки грошей має підприємство у власному розпорядженні у вигляді нерозподіленого чистого прибутку на кожен гривню реалізованої продукції.

У разі розрахунку собівартості за методом прямих витрат (Direct-Costing) витратну частину бюджету доходів і витрат формують за умовно-змінними та умовно-постійними витратами. За таким форматом БДВ можна розрахувати точку беззбитковості виробництва у вартісному вираженні, а також розрахувати запас міцності підприємства.

На основі бюджету доходів і витрат здійснюють **аналіз чутливості прибутку**. Серед факторів, які впливають на розмір прибутку, виокремлюються такі: ціна на продукцію, обсяг реалізації продукції, розмір умовно-змінних витрат, зміна асортименту продукції, що випускається. Відповідно аналіз чутливості прибутку проводять у розрізі окремих видів продукції за допомогою таких показників, як коефіцієнт маржинального доходу та запас міцності.

Коефіцієнт маржинального доходу (КМД) — це співвідношення суми маржинального доходу й суми доходу (виручки) від реалізації:

$$\text{КНД} = \text{МД/ВР}. \quad (7.12)$$

Запас фінансової міцності — це величина, на яку фактичний (або запланований) обсяг реалізації перевищує точку беззбитковості. Він відображає величину можливого зниження обсягу виробництва й реалізації без ризику покрити затрати. Запас міцності може виражатись у грошовій формі або у відсотках. У грошовій формі його розраховують як різницю між виторгом і точкою беззбитковості, вираженою

у грошовій формі (або розрахованою як частка між постійними витратами та коефіцієнтом маржинального доходу):

$$ЗМ = ВР - ТБ_{\text{грош}} = В_{\text{пост.}} / \text{КМД}. \quad (7.13)$$

Крім того, для аналізу чутливості прибутку може розраховуватись показник **операційного важеля**, який показує, у скільки разів може змінитися значення прибутку у разі збільшення (зменшення) обсягу продажів, і розраховується як частка маржинального доходу й чистого прибутку:

$$ОВ = МД/ЧП. \quad (7.14)$$

Цей ефект зумовлений різним ступенем впливу динаміки постійних і змінних затрат на формування фінансових результатів діяльності підприємства за зміни обсягу виробництва. Указуючи на темпи зниження прибутку з кожним відсотком зниження витрат, сила операційного важеля свідчить про рівень підприємницького ризику підприємства.

Приклад аналізу чутливості прибутку на основі бюджету доходів і витрат наведено у табл.7.11.

Таблиця 7.11

#### АНАЛІЗ ЧУТЛИВОСТІ ПРИБУТКУ

Показники	Продукція 1	Продукція 2	Усього
1.Обсяг продажу, шт.	32 800	70000	—
2.Ціна за од., грн	11,40	3,60	—
3.Виручка від реалізації (валовий доход), грн	3 731 800	2 535 600	6 267 400
4. Чистий доход, грн	3 157 745	2 145 553	5 303 297
5.Усього прямих витрат, грн	678 460	285 642	964 102
6.Маржинальний доход, грн	2 579 285	1 759 911	4 339 195
7.Коефіцієнт маржинального доходу	0,66	0,73	0,69
8.Запас міцності	1 556 613	2 857 343	4 717 008
9.Операційний важіль, разів	2,66	2,83	2,80

Бюджет доходів і витрат є одним з основних (обов'язкових) бюджетів, що формують Головний (Зведений) бюджет підприємства (майстер-бюджет). Крім консолідації операційних бюджетів, БДВ дає змогу проводити фінансовий аналіз результативності та



ефективності підприємства й розробляти гнучкий (скоригований) бюджет підприємства.

### 7.5. Аналіз та оцінювання виконання операційних бюджетів і бюджету доходів і витрат

Операційні бюджети підприємства, складені на плановий період, відображають цільові показники діяльності підприємства. У процесі господарської діяльності можуть виникати відхилення фактичних показників діяльності підприємства від планових. Для своєчасного виявлення відхилень і негайного прийняття управлінських рішень здійснюється бюджетний контроль.

**Бюджетний контроль** — це процес зіставлення фактичних результатів господарської діяльності підприємства із запланованими в бюджеті, аналізу відхилень і внесення необхідних коректив під час прийняття управлінських рішень. Процес контролю виконання бюджету наведено на рис. 7.2.

Бюджетний контроль здійснюється за допомогою звіту про виконання бюджету. Останній складається в бухгалтерії і фінансово-економічному відділі підприємства й передається керівникам, які відповідають за прийняття управлінських рішень.

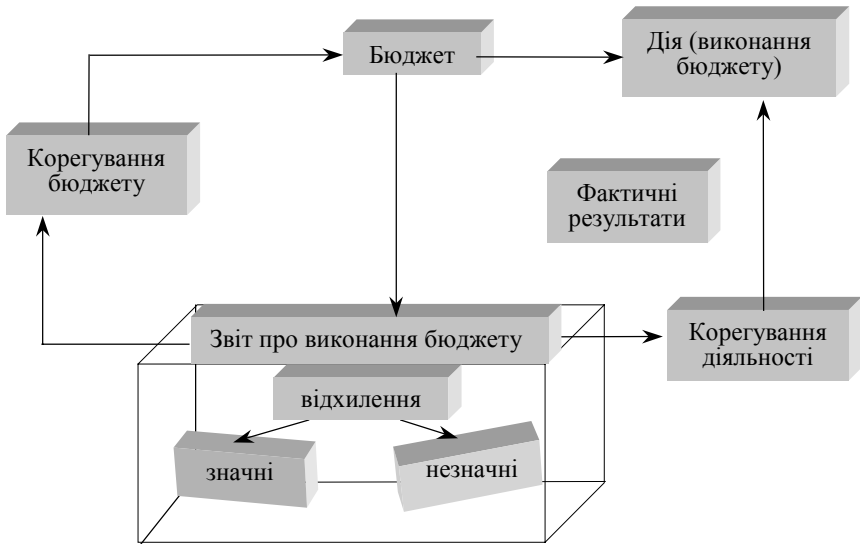


Рис. 7.2. Процес контролю виконання бюджету

**Звіт про виконання бюджету** — це звітний документ, що містить порівняння запланованих і фактичних показників діяльності підприємства та розрахунок відхилень із зазначенням їх причин. Звіт про виконання бюджету забезпечує зворотній зв'язок, привертає увагу керівників підприємства до значних відхилень від планових результатів, що дає змогу здійснювати управління за відхиленнями. *Управління за відхиленнями* — принцип, за яким менеджер зосереджує свою увагу тільки на значних відхиленнях.

Для застосування цього методу звіт про виконання бюджету має містити таку інформацію:

- розмір відхилень;
- тенденції (повторюваність) відхилень;
- контрольованість показників;
- вартість і корисність дослідження.

Звіт про виконання бюджету готують регулярно, щомісяця, у спрощеному вигляді він має наведений у табл. 7.12 формат .

Таблиця 7.12

**ФОРМАТ ЗВІТУ ПРО ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТУ ДОХОДІВ І ВИТРАТ**

Вид бюджету _____									
Об'єкт бюджетування _____									
Звітний період _____									
Дата складання _____									
Стаття бюджету	Поточний період			Наростаючим підсумком з початку року			Тенденція відхилення	Суттєвість відхилення	Примітка
	Планове значення за бюджетом	Фактичне значення	Відхилення	Планове значення за бюджетом	Фактичне значення	Відхилення			

Відхилення в бюджеті можуть бути як позитивними, так і негативними. *Позитивні* (сприятливі) відхилення — це відхилення, за яких фактичний доход більше запланованого, а фактичні витрати менше запланованих. *Негативні* (несприятливі) відхилен-

ня — це відхилення, за яких фактичний дохід менше запланованого, а фактичні витрати більші запланованих.

Корегування управлінських рішень залежить від розміру відхилень та причин їх виникнення. Критерій суттєвості відхилень задається керівником підприємства самостійно й залежить від розміру підприємства та виду господарської діяльності. Він задається під час розробки Положення про бюджетування й може бути змінений на початку бюджетного періоду наказом про внесення змін до Положення про бюджетування.

Причини відхилень поділяють на дві групи:

✓ *відхилення внаслідок планування* — відхилення фактичних показників господарської діяльності підприємства від запланованих у бюджеті, пов'язані з прорахунками й помилками в процесі складання прогнозів збуту, визначення планової собівартості та цін;

✓ *відхилення внаслідок діяльності* — відхилення фактичних показників господарської діяльності підприємства від запланованих у бюджеті, пов'язані з діями персоналу підприємства чи певних подій у процесі здійснення операційної діяльності організації.

У разі значних відхилень можливі альтернативні рішення:

1) корегування або перегляд бюджету, якщо результати контролю свідчать, що виконувати його далі недоцільно;

2) корегування діяльності підприємства для досягнення запланованих результатів.

Отже, звіт про виконання бюджету забезпечує зворотний зв'язок між фактичною діяльністю й бюджетуванням. і можливість дійового контролю лише за умови коректного зіставлення фактичних і бюджетних показників. Під час аналізу відхилень виходять з того, що зведений бюджет є статичним, тобто постійним, оскільки він складений лише для певного конкретного рівня майбутньої діяльності. Якщо ж обсяг діяльності змінюється (можливо, не з вини виконавців), то відхилення від статичного бюджету втрачають контрольне значення. Тому для аналізу такий бюджет необхідно скоригувати на фактичний обсяг діяльності, і він буде є **гнучким**.

Бюджет, який враховує можливі варіанти зміни обсягу діяльності в межах релевантного діапазону, називають гнучким бюджетом. Такий бюджет необхідний передусім для аналізу тих витрат, які включають постійну й змінну складові (виробничі накладні, витрати на збут, адміністративні). Його складають, виходячи із залежності:

$$BB = V_{\text{пост}} + (OB_{\text{факт}} \cdot CB_{\text{зм}}^{\text{бюдж}}), \quad (7.15)$$

де  $BB$  — валові витрати,  $V_{\text{пост}}$  — постійні витрати,  
 $OB_{\text{факт}}$  — обсяг виробництва фактичний,

$CB_{зм}^{бюдж}$  — середні змінні бюджетні витрати на одиницю продукції.

Використання гнучкого бюджету (а він може складатись як до початку бюджетного періоду, так і в процесі діяльності або ж при підбитті підсумків), дає можливість порівняти фактичні дані як із статичним, так і з гнучким бюджетом і визначити два види відхилень: за рахунок обсягу діяльності й за рахунок ефективності. Відхилення за рахунок обсягу діяльності характеризують результативність роботи, а відхилення фактичних даних від гнучкого бюджету — ефективність роботи підприємства.

Для *поглибленого аналізу відхилень* необхідно їх визначити за кожною статтею бюджету й пояснити причини відхилень. Так, відхилення прибутку за рахунок зміни окремих факторів за допомогою гнучкого бюджету розраховують аналогічно факторному аналізу методом обчислення різниць:

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

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

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

4) відхилення за рахунок економії (перевитрати) матеріалів на одиницю продукції – (фактичні витрати матеріалів – нормативні витрати на фактичний обсяг виробництва) · 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) = (фактична ціна – планова ціна) · 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.

Методика аналізу відхилень залежить від системи калькулювання витрат, яку застосовує підприємство в процесі складання внутрішньої звітності: на основі повної собівартості чи на основі змінних витрат. Але і в тому, і в іншому разі необхідно виділяти змінні витрати й аналізувати їх окремо від постійних. Коли ж при аналізі відхилень прибутку обсяг виробництва відрізняється від обсягів реалізації продукції, для аналізу відхилень треба скласти два гнучкі бюджети: на фактичний обсяг виробництва (для аналізу відхилення витрат) і на фактичний обсяг реалізації (для аналізу відхилення прибутку). Відхилення між цими бюджетами зумовлене змінами у розмірі запасів готової продукції. Такий аналіз дає можливість об'єктивно оцінити результати роботи та їх залежність від окремих факторів.

### Терміни й поняття

- Бюджет адміністративних витрат
- Бюджет виробництва
- Бюджет доходів і витрат
- Бюджет загально-виробничих витрат
- Бюджет комерційних витрат
- Бюджетний контроль
- Бюджет продажів
- Бюджет прямих витрат на оплату праці
- Бюджет прямих витрат на сировину й матеріали
- Маржинальний доход
- Звіт про виконання бюджету
- Рентабельність продаж

### Завдання для самоперевірки ✓

Дайте відповідь на питання:

1. Якою є послідовність розробки операційних бюджетів?
2. У чому полягає роль операційних бюджетів у відображенні поточної діяльності підприємства?
3. Які класифікації витрат ви знаєте? Які витрати називають прямими й чим вони відрізняються від непрямих?

4. Чи правильним є твердження, що постійні витрати завжди залишаються незмінними в разі зміни обсягу продажів компанії?
5. Що таке точка беззбитковості? Покажіть аналітичне й графічне відображення точки беззбитковості, зони прибутку та збитку підприємства.
6. У чому сутність розрахунку собівартості продукції за методом прямих витрат (дірект-костінг)?
7. Як розраховується повна собівартість продукції?
8. Назвіть основні статті витрат бюджету продажів. Як його обраховують? Які допоміжні бюджети можуть складатись при цьому?
9. Як розраховуєть бюджет виробництва підприємства?
10. Які бюджети прямих витрат ви знаєте? Визначте структуру цих бюджетів та особливості їх розробки.
11. Яка інформація необхідна для розробки бюджету прямих витрат на оплату праці?
12. Перелічіть склад статей витрат бюджету загальновиробничих (непрямих) витрат. Яким чином витрати в ньому розподіляють за видами продукції?
13. Як формується бюджет комерційних витрат? Чи передбачається в ньому розподіл витрат на умовно-постійні та умовно-змінні? Назвіть ці витрати. Коли доцільно його розробляти?
14. Які статті витрат формують бюджет адміністративних витрат? Хто розробляє цей бюджет?
15. Визначте послідовність розробки Бюджету доходів і витрат підприємства.
16. Що таке маржинальний доход підприємства? Як його розраховують і яке значення має цей показник для прийняття управлінських рішень?
17. Назвіть основні цільові показники діяльності підприємства, які ми можемо обчислити за допомогою бюджету доходів і витрат.
18. За якими показниками здійснюють аналіз чутливості прибутку на основі бюджету доходів і витрат?
19. Коли є необхідність розрахунку гнучкого бюджету? Які фактори впливають на розробку гнучкого бюджету?
20. У чому полягає сутність управління бюджетом за відхиленнями?

### Завдання для індивідуальної роботи

1. На основі матеріалів реального підприємства визначте основні етапи розробки операційних бюджетів підприємства. Оберіть формат розрахунку бюджету доходів і витрат і розробіть прогнозний (плановий) Бюджет доходів і витрат. Результати обрахунків подайте у табличній формі з відповідним аналітичним поясненням.
2. Відстежте результати діяльності цього підприємства впродовж кварталу та на основі них розробіть фактичний бюджет доходів і витрат підприємства. Проаналізуйте виявлені відхилення фактичних даних від

запланованих, поясніть причини цих відхилень. Розробіть гнучкий бюджет підприємства.

3. Скориставшись отриманими даними (п.2), здійсніть аналіз чутливості прибутку підприємства, та його результати дайте у вигляді аналітичного звіту.

4. Дослідіть особливості технології складання операційних бюджетів підприємств різних форм власності, різних галузей та ін. Результати дослідження підготуйте у вигляді реферату.

### Література для поглибленого вивчення

1. Основи бюджетування: навч.-метод. посіб для самост. вивч. дисц. / Л П Батенко, Т О Зінкевич та ін. — К.: КНЕУ, 2010 — 202 с.

2. *Бочаров В. В.* Коммерческое бюджетирование: Учебник для вузов/ В В Бочаров. — СПб.: Питер, 2003. — 384 с.

3. Бюджетирование. Шаг за Шагом. / Е. Ю Добровольский, Б. М Карабанов, П. С. Боровков и др. — СПб.: Питер, 2008. — 448с.

4. *Ван Хорн, Джеймс.* Основы финансового менеджмента: Пер. с англ. — 12-е изд. — М.: Вильямс, 2006. — 1225 с.

5. *Власова Н. О.* Финанси підприємств : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / Н. О. Власова, О. А. Круглова, Л. І. Безгінова. — К.: Центр учб. літ-ри, 2007. — 272 с.

6. *Ворст Й.* Экономика фирмы — М.: Высшая школа, 1994. — 272 с.

7. *Голов С. Ф.* Управлінський облік: Підручник / С. Ф. Голов. — 3-є вид. — К.: Лібра, 2006. — 710 с.

8. *Грещак М. Г.* Управління витратами: Навч.-метод. посіб. для самостійного вивч. дисципліни. — 2-ге вид., без змін. — К.: КНЕУ, 2006. — 132 с.

9. *Дойл Д. П.* Управление затратами: Стратегическое руководство: Монография: Пер.с англ. — М.: Волтерс Клувер, 2006. — 264 с.

10. *Карпов А. Е.* Финансовая модель бюджетирования. — 2-е изд. — М.: Результат и качество, 2007. — 528 с.

11. *Ковалев В. В.* Финансовый менеджмент: теория и практика: научное издание. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Проспект, 2007. — 1024 с.

12. *Красова О. С.* Бюджетирование и контроль затрат на предприятии. — 3-е изд. — М.: Омега-Л, 2008.

13. *Управління витратами:* Навч. посібник / М. Г. Грещак та ін. / за ред. М. Г. Грещака. — К.: КНЕУ, 2008. — 259 с.

14. *Фінанси підприємств: Підручник* / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк. — 6-те вид., переробл. і доповн. — К.: КНЕУ, 2006. — 552 с.

15. *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.

16. *Шим, Джэй К.* Основы бюджетирования и больше. Справочник по составлению бюджетов: Пер. с англ. Под общ. ред. В. А. Плотникова. — М.: Вершина, 2007. — 368 с.

## ТЕМА 8

### УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ БЮДЖЕТУ РУХУ ГРОШОВИХ КОШТІВ І РОЗРАХУНКОВОГО БАЛАНСУ

*8.1. Бюджет руху грошових коштів: сутнісна характеристика, призначення, структура та особливості розроблення.*

*8.2. Прогнозний баланс: сутнісна характеристика, структура та особливості розроблення.*

*8.3. Взаємоузгодження основних операційних бюджетів з бюджетом руху грошових коштів і прогнозним балансом.*

- ◆ Ключові положення.
- ◆ Терміни й поняття.
- ◆ Завдання для самоперевірки.
- ◆ Завдання для індивідуальної роботи.
- ◆ Література для поглибленого вивчення.

#### **Вивчивши матеріал цієї теми, студент знатиме:**

— призначення та роль ключових фінансових бюджетів у діяльності підприємства;

— інформаційну базу, що застосовується для формування планового та фактичного бюджету руху грошових коштів і розрахункового балансу підприємства;

— структуру надходження й витрачання грошових коштів від основної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства;

— класифікацію активів і пасивів балансу; взаємозв'язок між операційними та фінансовими бюджетами з прогнозним балансом;

— технологію складання прогнозного бюджету руху грошових коштів і розрахункового балансу підприємства;

— регламент формування, аналізу виконання та корегування бюджету руху грошових коштів і розрахункового балансу підприємства,

#### **а також умітиме:**

— складати платіжний календар (графік) надходження грошових коштів від дебіторів і графік погашення кредиторської заборгованості, прогнозний звіт про рух грошових коштів;

— узгоджувати операційні та фінансові бюджети з розрахунковим балансом підприємства.



## 8.1. Бюджет руху грошових коштів: сутнісна характеристика, призначення, структура та особливості розробки

Планування **бюджету руху грошових коштів підприємства** (далі — БРГК) є одним з найважливіших і відповідальних етапів розробки бюджетів підприємства та бюджетного управління.

БРГК — це кошторис очікуваних надходжень і виплат грошових коштів у процесі господарської діяльності підприємства за певний період. Метою його розробки є визначення необхідного обсягу грошових коштів та збалансованості позитивного та негативного грошових потоків за обсягом і в часі. Надходження грошових коштів називають позитивним грошовим потоком, а вибуття — негативним. Різниця між позитивним і негативним грошовими потоками за кожним видом діяльності називають **чистим грошовим потоком**.

У межах бюджетного управління головне завдання розробки БРГК зводиться не лише до оцінювання різниці між надходженням та витрачанням, а полягає, передусім, у визначенні можливих причин нестачі або надлишку грошових коштів і формуванні науково обґрунтованих фінансових стратегій, спрямованих на оптимізацію використання грошових коштів підприємства, отриманих від основної, фінансової та інвестиційної діяльності в досліджуваному періоді часу. Усі підприємства повинні мати в достатній кількості грошові кошти для придбання матеріальних цінностей, оплати рахунків за послуги, виплати заробітної плати працівникам тощо. З одного боку, грошові кошти на рахунку в банку та в касі підприємства — це найбільш ліквідний актив підприємства, але такі грошові кошти є найменш прибутковими для підприємства, оскільки не беруть участі в процесі генерування доходів. Тому надлишок грошових коштів підприємства намагаються вкласти в короткострокові фінансові інвестиції, які приносять додаткові доходи у вигляді відсотків та водночас можуть бути легко переведені в грошові кошти. З іншого боку, відсутність чи недостатність грошових коштів на поточному рахунку підприємства свідчить про послаблення фінансової стійкості, оскільки є доказом значного їх дефіциту й може призвести до банкрутства підприємства. Така ситуація може бути викликана значною негативною різницею чистого грошового потоку, коли обсяг надходження коштів дорівнює або менший обсягу повернення позичкових коштів. У цьому разі нові суми позичкового капіталу не повністю використовуються для розвитку підприємства, а плата за них знижує ефективність його діяльності. Недооцінювання механізму управління

грошовими потоками зумовлює неефективне використання грошових коштів чи формування їх нестачі, що, в свою чергою, позначається на платоспроможності підприємства.

Існує два способи складання бюджету руху грошових коштів: активний і пасивний. За активної стратегії розвитку підприємства основна увага зосереджується на отриманні певного обсягу чистого грошового потоку. За константу беруть грошовий вираз результату фінансово-господарської діяльності підприємства і залежно від параметрів константи, планують здійснення господарських операцій за відповідний період. За пасивної стратегії розвитку підприємства основну увагу доцільно зосередити на очікуваних позитивних і негативних грошових потоках і вже на їх підставі планувати чистий грошовий потік. БРГК можуть складатися за трьома сценаріями: оптимістичний, реалістичний, песимістичний залежно від очікуваного впливу зовнішніх (кредитна, податкова, цінова, соціальна політика держави, ринкова кон'юнктура тощо) і внутрішніх чинників фінансово-господарської діяльності та стратегічного плану розвитку підприємства.

Головним джерелом інформації для розробки БРГК є звіт про рух грошових коштів (форма № 3). Він разом з балансом і звітом про фінансові результати найповнішу інформацію про фінансовий стан підприємства, його здатність генерувати майбутні позитивні грошові потоки погашати свої зобов'язання. Крім того, він дає змогу пояснити причину існування різниці між прибутком у звіті про фінансові результати та грошовими надходженнями й платежами, оцінити грошові та негрошові операції підприємства, що відносяться до інвестиційної та фінансової діяльності.

БРГК повинен включати всі грошові надходження й видатки, які зручно групувати в розрізі трьох видів діяльності: операційної, фінансової та інвестиційної. Така класифікація дає змогу оцінити вплив цих видів діяльності на фінансовий стан підприємства й суму грошових коштів.

На першому етапі складання бюджету руху грошових коштів необхідно визначити надходження та виплати грошових коштів за основною діяльністю, оскільки вона є ключовим показником, який використовується для оцінювання здатності підприємства генерувати грошові потоки, достатні для погашення позик, підтримки операційної потужності підприємства, виплати дивідендів і здійснення нових інвестицій без залучення зовнішніх джерел фінансування. Операційна діяльність підприємства — це основна діяльність, спрямована на виробництво та реалізацію продукції (товарів, робіт, послуг), що є головною метою створення підприємства й забезпечує основну час-

тку його доходу, а також інша операційна діяльність, яку не можна кваліфікувати як інвестиційну або фінансову.

Слід зазначити, що одна й та сама операція може бути відображена по-різному, залежно від того, що є основною діяльністю підприємства. Наприклад, доход від реалізації цінних паперів для інвестиційної компанії є доходом від основної діяльності, а для промислових підприємств — це складова інвестиційної діяльності; доход від реалізації комп'ютера підприємством, що надає послуги, є доходом, отриманим від інвестиційної діяльності, а для фірми, яка спеціалізується на торгівлі комп'ютерною технікою — операційною діяльністю.

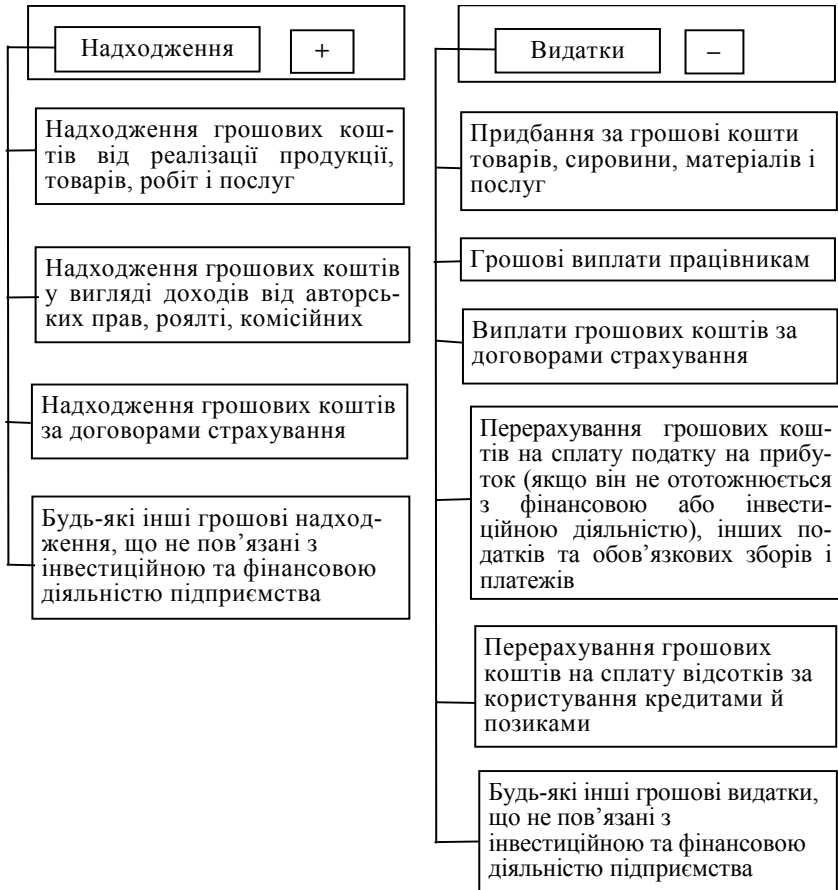


Рис. 8.1. Надходження і видатки грошових коштів у результаті операційної діяльності підприємства

Наступними етапами здійснюється визначення надходження й витатків грошових коштів за інвестиційною та фінансовою діяльністю.

Інвестиційна діяльність пов'язана з придбанням і реалізацією необоротних активів, а також тих фінансових інвестицій, які не є складовою частиною еквівалентів грошових коштів.

До 2008 року інвестиційною вважалася діяльність, пов'язана з придбанням і продажем усіх необоротних активів. З 1 січня 2008 року, після набрання чинності нової редакції П(С)БО 27, ситуація змінилася. Тепер основні засоби та нематеріальні активи, які плануються продати й для яких виконуються критерії п. 1. розділу II П(с)БО 27, визнають окремою групою необоротних активів — як такі, що утримуються для продажу, вони визнаються запасами, а їх продаж тепер формує дохід і витрати не від інвестиційної, а від операційної діяльності. Однак у деяких випадках продаж необоротних активів може здійснюватися і без їх переводу до складу запасів, тоді відповідні доходи й витрати продовжують відображати в складі інвестиційної діяльності.

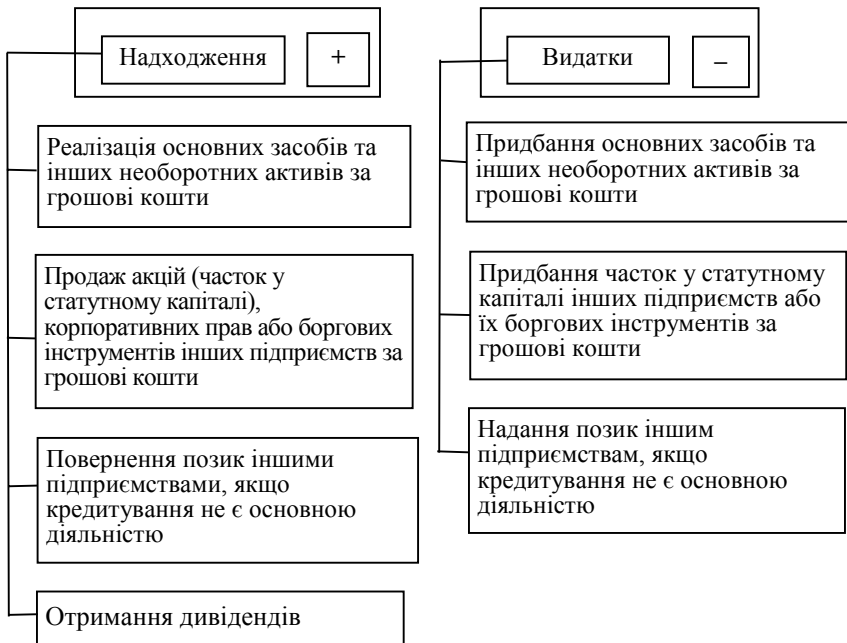


Рис. 8.2. Надходження й витатки грошових коштів у результаті інвестиційної діяльності підприємства

Фінансовою вважається діяльність, яка приводить до зміни розміру та складу власного та позичкового капіталу підприємства. Розкриття інформації про рух грошових коштів у результаті фінансової діяльності є важливим, оскільки вона надає дані про можливі вимоги сплатити грошові кошти з боку тих, хто надає капітал підприємству.



Рис. 8.3. Надходження й видатки грошових коштів у результаті фінансової діяльності підприємства

У ході розробки БРГК на основі звіту про рух грошових коштів, структурованого в розрізі різних видів діяльності, необхідно звернути увагу на те, щоб більшість коштів, отриманих у результаті збільшення поточних зобов'язань, спрямовувалася підприємством на фінансування оборотних активів, а необоротні активи слід фінансувати за рахунок власного капіталу й довгострокових зобов'язань.

Саме такий розподіл коштів забезпечить пропорційне зростання оборотних активів і поточних зобов'язань і дасть змогу стабілізувати показники фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, запобігаючи погіршенню його фінансового стану.

Розрізняють два **методи визначення грошових потоків**:

1) **прямий метод**, за яким розкриваються основні види надходжень чи виплат грошових коштів з розкриттям конкретних джерел і напрямів використання;

2) **непрямий метод**, за яким чистий прибуток (збиток) коригується відповідно до впливу: операцій негрошового характеру; змін у складі запасів, операційної дебіторської та кредиторської заборгованості; доходів і витрат, пов'язаних з рухом грошових коштів від інвестиційної чи фінансової діяльності.

Перевагою прямого методу є те, що він дає змогу оцінити загальні суми надходження й витрачання грошових коштів підприємства в розрізі трьох видів діяльності, що дає можливість робити оперативні висновки щодо достатності коштів для погашення зобов'язань. Саме інформація, отримана за допомогою прямого методу, використовується для прогнозування грошових потоків.

Однією з умов фінансового розвитку підприємства є постійне надходження грошових коштів. Проте надлишок вільних грошових коштів свідчить про те, що підприємство ризикує зазнати збитків, пов'язаних з інфляцією та знеціненням грошей, а також з утраченою можливістю вигідного їх розміщення.

Труднощі управління грошовими потоками за умов надлишку вільних грошових коштів зумовлені можливими альтернативними варіантами їх використання. Так, перша альтернатива — реінвестувати у виробництво з метою підвищення внутрішнього потенціалу (капіталовкладення, підготовка та навчання персоналу); друга — інвестувати кошти у фінансові інструменти (акції, облігації тощо) чи виплатити інвесторам у вигляді дивідендів і (або) підвищити мотивацію працівників підприємства. Кожна з цих взаємодоповнюючих альтернатив надає індивідуальне вирішення оптимізаційного завдання щодо оптимального портфеля інвестицій; перепідготовки чи підвищенні кваліфікації працівників; справедливого розподілу коштів між підрозділами, що створювали додану вартість, тощо.

За відсутності вільних грошових коштів основні завдання економічного управління підприємством передбачають визначення додаткових зовнішніх джерел короткострокового чи довгостроково фінансування, що також не мають однакових алгоритмів їх вирішення.

Оптимізація фінансових планів не обмежується тільки БРГК. Необхідно оптимізувати як поточні операційні бюджети, так і бюджет доходів і витрат, а також прогнозний баланс.

Показники БРГК тісно взаємопов'язані з показниками бюджету доходів і витрат (далі — БДіВ) і з такими важливими операційними бюджетами, як бюджет продажу продукції, бюджет виробництва, бюджет товарно-матеріальних запасів, бюджет прямих витрат, бюджет загальновиробничих витрат, бюджет інвестиційних витрат, податковий бюджет, основні фінансові документи.

Різниця форматів БДіВ і БРГК полягає в тому, що БДіВ розробляється за принципом нарахування. Це означає, що витрати й доходи відображаються на мить їх виникнення, незалежно від дати надходження або сплати грошових коштів. У БРГК надходження й виплати, навпаки, відображаються за принципом руху грошових коштів (касовий метод). Саме тому суми отриманого прибутку й грошових коштів не збігаються. Припустимо, що в звітному періоді підприємство відвантажило продукцію й нарахувало доход, але кошти за продукцію ще не отримало. У цьому разі підприємство визнає суму отриманого прибутку, але грошові кошти за цією операцією на цю мить відсутні. Навіть за умови визнання доходу й отримання грошей в одному періоді часу між ними можливі розбіжності, оскільки підприємство могло витратити кошти на погашення заборгованості, купівлю матеріалів та інші потреби. І навпаки, підприємство за підсумками роботи є збитковим, але гроші на рахунку є, оскільки був отриманий кредит у банку на купівлю необоротних активів.

У процесі розробки основних бюджетів, передусім БРГК використовують два методи:

- 1) паралельний, коли БРГК і БДіВ складаються одночасно, незалежно один від одного;
- 2) послідовний, коли спочатку розробляється БРГК, а згодом відповідно БДіВ і прогнозний баланс.

Відправною точкою для складання БРГК є прогноз обсягів збуту продукції. Лише після формування можливого графіка продажів продукції складається графік надходження коштів від її реалізації.

Параметри фінансових бюджетів змінюються залежно від прийнятих необхідних показників за операційними та допоміжними бюджетами, зокрема й бюджетом продажів за різноманітними варіантами (песимістичним, оптимістичним, найбільш прогнозованим та ін.). І навпаки, зміни, що вносяться до основних фінансових бюджетів, передбачають корегування операційних і допоміжних бюджетів. При цьому керівництвом підприємства можуть бути використані різноманітні стратегії управління, формування, обґрунтування та реалізація яких визначатиметься інди-

відуальними характеристиками управління (схильністю його до ризику, схильністю до оборони чи наступу), а також внутрішніми та зовнішніми можливостями й загрозами. Наприклад, використання найоптимістичнішого прогнозу щодо обсягів збуту має на меті використання маркетингових заходів, а отже, і підвищення витрат на збут. Така стратегія також передбачає збільшення обсягів виробництва за одночасного скорочення загальновиробничих витрат як ефекту від збільшення масштабу виробництва. Ризик полягає в можливому виникненні значних обсягів нереалізованої продукції, що, своєю чергою, призведе до виникнення нестачі необхідних грошових коштів на рахунку підприємства.

Прийняття підприємством планових значень обсягу продажів за песимістичним сценарієм передбачає вирішення питання формування оптимальної собівартості, оскільки із значним скороченням обсягів виробництва можливе неефективне використання технологій, а отже, витрати на одиницю продукції як прями, так і непрямі можуть зрости. Це, своєю чергою, вплине на обсяг надходження грошових коштів, що може поставити під загрозу реалізацію різноманітних капітальних проектів та основних бюджетів.

За умов, якщо в динаміці прогнозних обсягів продажів передбачені сезонні чи кон'юнктурні коливання, то відповідно, і у БРГК слід передбачити скорочення надходження грошових коштів у міжсезонний період. Стимулювання збуту, зазвичай, здійснюється за рахунок цінових змін, тому важливим є формування ефективної цінової політики підприємства щодо взаємовідносин з покупцями, що зумовлює різні обсяги надходження коштів і прогнозування можливої дебіторської заборгованості, з урахуванням окремого її виду — безнадійної заборгованості. Наприклад: структура надходження грошових коштів може бути такою: 50 % обсягів реалізації надходить у кварталі реалізації; 35 % — у наступному кварталі; 10 % — у кварталі, що йде за наступним; 5 % — обсяги безнадійної дебіторської заборгованості.

Ще однією важливою проблемою, яку необхідно вирішити під час складання БРГК підприємства, є оптимізація розміру дебіторської заборгованості та вибір оптимальної стратегії поведінки відповідно до стадії життєвого циклу продукту. Передоплата чи надання відстрочки у платежах — це полярні стратегії щодо скорочення чи стимулювання продажів. Використання обох цих стратегій необхідне для більш точного складання БРГК.

Подібним чином узгоджуються бюджети поставок матеріалів, сировини, палива тощо з графіками оплати цих поставок, які часто називають **графіками погашення кредиторської заборгова-**



**ності.** У разі використання великої кількості різноманітних видів сировини, палива, енергії тощо ці графіки деталізуються й можуть бути ускладнені відповідно до передбачених форм розрахунку та інших умов договору.

Поряд із зазначеними графіками погашення заборгованості за матеріали, розробляються й інші графіки: виплат із заробітної плати, відрахування до бюджетів тощо. Для складання графіку виплат із заробітної плати необхідно врахувати дні її виплати (якщо зарплата видається через касу), тобто терміни виплати авансів та основної частини заробітної плати. Наприклад, на 15 число здійснюється виплата авансу, а на початок наступного місяця — виплата основної частини заробітної плати.

*Таблиця 8.1*

**БЮДЖЕТ РУХУ ГРОШОВИХ КОШТІВ ПІДПРИЄМСТВА (ФОРМА БЛАНКА)**

Показники	Звітний період	План на наступний період				Усього за наступний період
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	
Залишок коштів на початок періоду						
— Надходження грошових коштів: — надходження від реалізації продукції в звітному періоді за попередньою оплатою — надходження за раніше відвантажену продукцію (погашення дебіторської заборгованості) — інші надходження (кредити тощо)						
— витрати грошових коштів: — оплата сировини й матеріалів; — оплата праці; — розрахунки з бюджетом; — інші платежі операційної діяльності; — виплати за кредитами; — інші виплати (інвестиційні витрати).						
Залишок коштів на кінець періоду (сальдо)						

Отже, для ефективного планування діяльності підприємства в підсумку доцільно отримати три основні фінансові бюджети: БДіВ, БРГК і прогнозний баланс. Бюджетом доходів і витрат визначається економічна ефективність підприємства, у бюджеті руху грошових коштів безпосередньо планують фінансові потоки, а прогнозний баланс відображає економічний потенціал і фінансовий стан підприємства. За відсутності будь-якого з цих трьох бюджетів загальна картина планування залишилася б неповною.

## **8.2. Прогнозний баланс: сутнісна характеристика, структура та особливості розроблення**

**Прогнозний бухгалтерський баланс** характеризує зміни фінансового та майнового стану підприємства за умови виконання в інших бюджетах господарських операцій. Мета складання прогнозного балансу — показати наскільки зміниться вартість підприємства в результаті його господарської діяльності впродовж бюджетного періоду. За наявності прогнозного балансу можна виконувати фінансовий аналіз прогнозних показників балансу за фінансовими коефіцієнтами та оцінювати, як змінюватиметься ліквідність підприємства або структура капіталу тощо.

Складання прогнозного балансу дасть змогу підприємству передбачити окремі несприятливі фінансові проблеми; визначити перспективні джерела фінансування та врахувати важливі обставини, що можуть вплинути на функціонування підприємства в прогнозному періоді. Формування прогнозного балансу є заключним етапом розробки загального бюджету підприємства.

Прогнозний баланс складається на підставі операційних бюджетів, бюджету доходів і витрат, бюджету руху грошових коштів, а також балансу на початок бюджетного року.

У практиці планування основні фінансові бюджети не мають закріпленого формату, оскільки підприємства під час планування не вдаються до деталей, які враховуються в процесі складання фінансових звітів за результатами діяльності. Однак форми основних фінансових бюджетів мають відповідати стандартним підходам до складання фінансових звітів і мати аналогічну їм форму. Отже, структура балансу, що прогнозується, відповідає загальноновживаній структурі балансу підприємства, оскільки за вихідний береться бухгалтерський баланс підприємства на останню дату. Вимоги щодо його форми, структури та змісту описує П(С)БО 2 «Баланс».

Пригадаємо, що баланс підприємства має вигляд двосторонньої таблиці. У лівій частині балансу, що називається активом, показують склад і розміщення господарських засобів підприємства, а у правій, що називається пасивом, — капітал, забезпечення та зобов'язання підприємства.

Кожна з частин балансу складається з окремих розділів. Актив включає чотири розділи: необоротні активи, оборотні активи, витрати майбутніх періодів та самостійно вписуваний розділ — необоротні активи та групи вибуття.

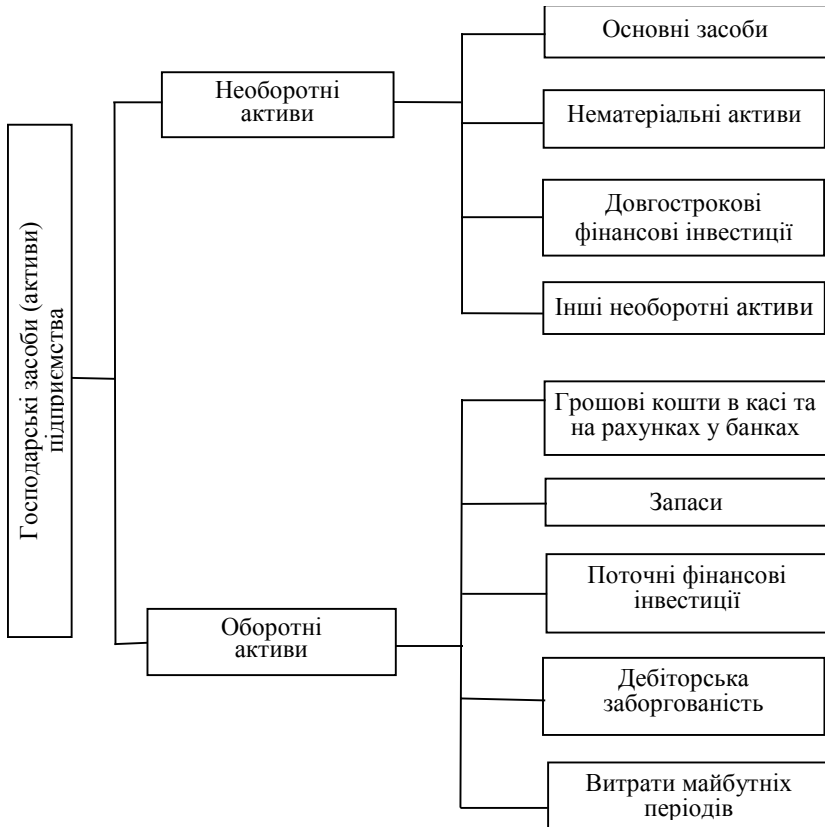


Рис. 8.4. Класифікація активів підприємства

У першому розділі активу балансу «Необоротні активи» відображають господарські засоби тривалого використання: нематеріальні активи, основні засоби, капітальні та довгострокові фінансові інвестиції та довгострокову дебіторську заборгованість.

У другому розділі активу балансу «Оборотні активи» відображають грошові кошти та їх еквіваленти, не обмежені у використанні, інші активи, призначені для реалізації або споживання впродовж дванадцяти місяців з дати балансу.

У третьому розділі активу «Витрати майбутніх періодів», який має тільки один рядок, відображають витрати, які мали місце впродовж поточного або попередніх звітних періодів, але належать до подальших звітних періодів. Це можуть бути авансові орендні платежі, передплата за періодичні видання, витрати на підготовчі роботи в сезонних галузях промисловості, оплата торгового патенту.

Четвертий розділ утворює також тільки один показник «необоротні активи та групи вибуття, утримувані для продажу», які відповідно до П(С)БО 27 визнаються такими, за умов одночасного виконання наведених нижче вимог:

- економічні вимоги очікується отримати від їх продажу, а не від їх використання за призначенням;
- вони готові до продажу в їх теперішньому стані;
- їх продаж, як очікується, завершиться впродовж року з дати визнання їх такими, що утримуються для продажу;
- умови їх продажу відповідають звичайним умовам продажу для подібних активів.

Пасив балансу відображає загальний капітал підприємства за джерелами його утворення. За ознакою власності загальний капітал складається з власного та позичкового. Пасив складається з п'яти розділів: власний капітал, забезпечення майбутніх витрат і платежів, довгострокові й поточні зобов'язання, а також доходи майбутніх періодів.

У першому розділі пасиву балансу «Власний капітал» відображають грошові кошти або інші засоби, вкладені у фірму власником (засновником) для того, щоб можна було розпочати чи продовжити господарську діяльність підприємства. Відповідно до П(С)БО 3 «Звіт про фінансові результати» власний капітал — це частина в активах підприємства, що залишається після вираховування його зобов'язань.

Другий розділ пасиву балансу показує забезпечення, які являють собою зобов'язання з невизначеними сумою або часом погашення на дату балансу. Забезпечення майбутніх витрат і платежів — це суми, зарезервовані у встановленому порядку з метою рівномірного включення витрат і платежів до витрат або обороту, тобто суми наступної оплати відпусток (зокрема й відрахування на соціальне страхування) працюючих; щорічної вина-

города за вислугу років; оплати предметів прокату; витрат на спорудження тимчасових будинків і споруд; виробничих витрат на підготовчі роботи в сезонних галузях промисловості тощо.

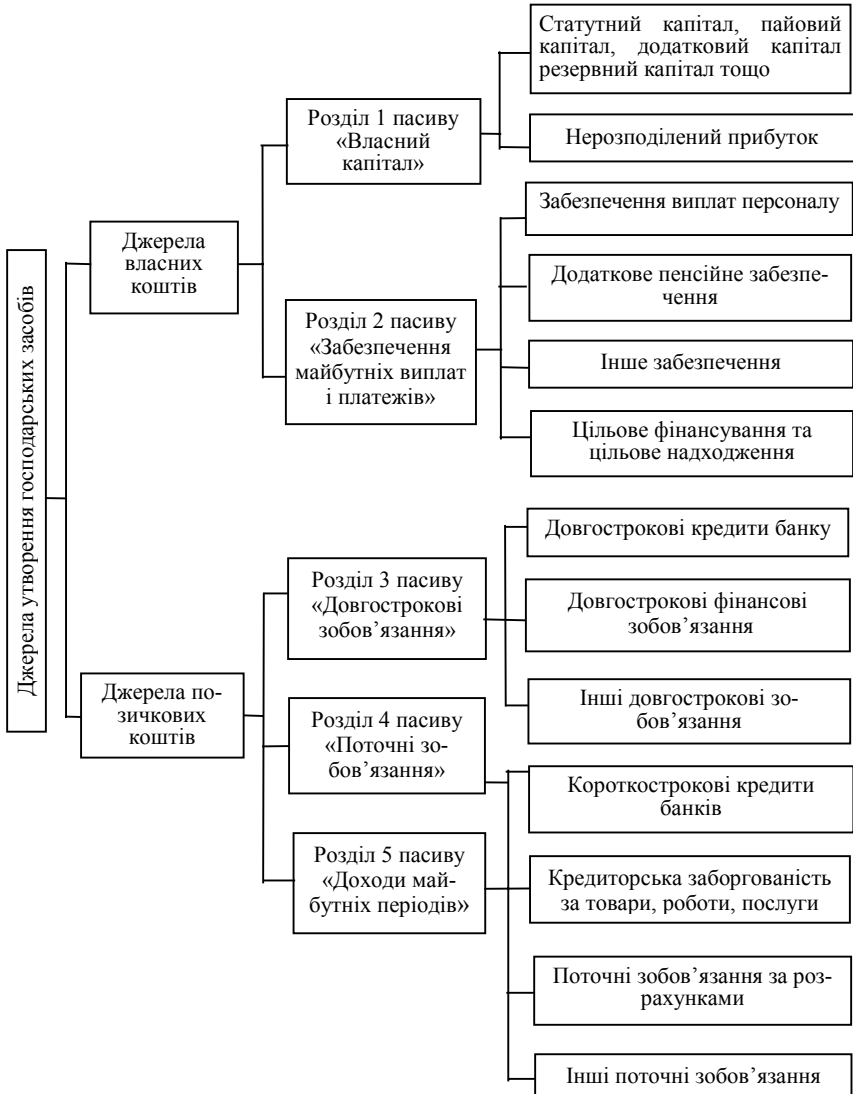


Рис. 8.5. Класифікація джерел утворення господарських засобів підприємства

У третьому та четвертому розділах пасиву балансу відображаються відповідно довгострокові й поточні зобов'язання. Зобов'язання — це заборгованість підприємства, яка виникла внаслідок минулих подій і погашення якої, як очікується, призведе до зменшення ресурсів підприємства, що втілюють у собі економічні вигоди. Довгострокові зобов'язання — це зобов'язання, які виникають у підприємства впродовж операційного циклу (постачання, виробництва, реалізації тощо), терміном погашення більше як дванадцять місяців після дати балансу. Поточні зобов'язання будуть погашені у звичайному порядку операційної діяльності підприємства впродовж дванадцяти місяців від дати балансу.

П'ятий розділ пасиву балансу «Доходи майбутніх періодів» свідчить про доходи, які отримані в поточних або попередніх звітних періодах, але належать до наступних періодів.

Для розрахунку прогнозного балансу необхідно, передусім, проаналізувати баланс за попередній рік. При цьому основні показники активу й пасиву прогнозного балансу планують у такий спосіб:

- залишок матеріалів визначають, виходячи із запасів на початок року, бюджетів придбання та використання матеріалів;
- залишок готової продукції визначають бюджетом запасів готової продукції;
- дебіторську заборгованість розраховують, виходячи з даних бюджету продажу та графіка очікуваних грошових надходжень;
- залишок грошових коштів переносять з бюджету руху грошових коштів;
- потребу в основних засобах визначають на підставі бюджету капітальних вкладень;
- кредиторську заборгованість на кінець року визначають з урахуванням заборгованості на початок року та відповідних розрахунків;
- нерозподілений прибуток — це сума залишку на початку року та нерозподіленого прибутку бюджетного року.

У практиці фінансового управління є кілька способів моделювання прогнозного балансу. Спрощені методи прогнозування ґрунтуються на гіпотезі пропорційності витрат обсягу реалізації з наступним вирівнюванням активів і пасивів шляхом ітеративних розрахунків. Він ґрунтується на тому, що на рух активів підприємства впливають зміни обсягу реалізації. У разі скорочення обсягу продажів зменшується сума активів і, навпаки, у разі зростання виникає необхідність у збільшенні суми активів. Метод відсотків передбачає диференціацію активів. Виділяються акти-

ви, на які впливають зміни обсягу продажів (їх називають спонтанними), й активи, незалежні від цих змін. Більшість частина активів залежить від обсягу продажів. Так, дебіторська заборгованість, товарно-матеріальні запаси безпосередньо пов'язані зі зменшенням або збільшенням продажу.

Такий розрахунок можливий за задовільного фінансового стану підприємства й аналогічного рівня запасів сировини, дебіторської заборгованості тощо. Якщо ж передбачаються зміни, то відповідно й прогнозовані активи / пасиви визначають з урахуванням відсотку їх зростання чи зниження.

Аналогічно визначаються статті пасиву балансу з урахуванням змін, що відбуваються. Так, збільшення кількості зайнятих приведе до зростання показника «нарахована, але не виплачена заробітна плата», зросте також сума «нарахованих податків» через збільшення бази оподаткування.

Якщо сума визначених (розрахованих) пасивів не покриває всі активи, то підприємству необхідно додатково збільшити фонди підприємства на різницю між пасивами та активами. Сума коштів, що необхідна підприємству, покривається за рахунок зростання заборгованості або збільшення власного капіталу. У разі визначення джерел фінансування враховують структурну політику з формування капіталу.

Удосконаленням спрощеного методу є метод з використанням операційних бюджетів (продажів, запасів, виробництва, накладних витрат та ін.) і наступного вирівнювання «активної» й «пасивної» частини балансу за рахунок формування планів залучення фінансових ресурсів.

Підприємство може також скласти прогнозний баланс з метою формування необхідної структури балансу. Тоді цей баланс складається за допомогою методу фінансових коефіцієнтів і показує, як слід змінювати статті балансу, щоб досягти необхідної структури. Використовуючи обидва методи можна розробити оптимальний баланс на майбутній бюджетний період.

Якщо всі прогнози виконані коректно й без помилок у розрахунках, то сума активів підприємства має дорівнювати сумі зобов'язань і власного капіталу.

Отже, прогнозний баланс — це підсумковий документ, який інтегрує показники операційних бюджетів, БДіВ і БРГК і дає інформацію для оцінювання ефективності певного виду діяльності. Слід зазначити, що після складання БДіВ, БРГК і прогнозного балансу робота з планування не завершується. По-перше, отримані дані є вихідними для управлінського аналізу, наприклад, для

розрахунку коефіцієнтів. А по-друге, починається стадія коригування, узгодження, вирішення проблемних питань. Увесь процес бюджетування виходить на друге коло, і в результаті одна частина кількісної інформації стає обов'язковою для виконання, а друга — підлягає подальшому уточненню.

### 8.3. Взаємоузгодження основних операційних бюджетів з бюджетом руху грошових коштів і прогнозним балансом

Процес складання та взаємоузгодження бюджету руху грошових коштів, прогнозного балансу, бюджету доходів і витрат та основних операційних бюджетів розглянемо на прикладі підприємства АТ «АВС», що випускає один вид продукції.

Нижче наведемо баланс підприємства АТ «АВС» на початок бюджетного періоду (табл. 8.2)

Таблиця 8.2

#### БАЛАНС АТ «АВС» НА ПОЧАТОК БЮДЖЕТНОГО ПЕРІОДУ

АКТИВ	Значення на початок періоду, грн	ПАСИВ	Значення на початок періоду, грн
Основні засоби		Статутний капітал	23 000
Первісна вартість	33 000	Нерозподілений прибуток	6500
Зношення	11 000	Кредиторська заборгованість	
залишкова вартість	22 000	за податками	2300
Запаси		за розрахунками з постачальниками	3200
Матеріали	990		
Готова продукція	705		
Дебіторська заборгованість	4870		
Грошові кошти	6435		
Депозит			
Усього активів	35 000	Усього пасивів	35 000



За результатами прогнозування планово-економічним відділом обґрунтовані такі обсяги замовлення продукції та цін на продукцію на наступний період:

Таблиця 8.3

**ПРОГНОЗНІ ОБСЯГИ ПРОДАЖУ ПРОДУКЦІЇ ТА ЦІНИ**

Показник	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	I квартал майбутнього періоду
Обсяги про- дукції, од.	180	190	210	180	180
Ціна одиниці, грн	280	280	285	285	285

Політика підприємства щодо взаємовідносин з покупцями наступна: весь обсяг дебіторської заборгованості за минулий рік сплачується в першому кварталі поточного року. 50 % — обсягів реалізації сплачується в кварталі реалізації. 35 % — обсягів реалізації погашається у наступному кварталі. 10 % — обсягів реалізації погашається у кварталі, що йде за наступним кварталом після здійсненої реалізації; 5% — обсяги безнадійної дебіторської заборгованості. На підприємстві використовують метод обліку вибуття запасів ФІФО. Для забезпечення платоспроможного попиту в більш пікові періоди передбачено, що залишок продукції на початок кожного кварталу має становити 5 % обсягів реалізації поточного кварталу. Для забезпечення безперебійного виробництва визначено, що залишки матеріалів мусять становити 10 % необхідних обсягів матеріалів, що використовуються для виробництва продукції у відповідному кварталі.

Технологами визначено що на виробництво одного виробу використовується 1,8 м прямих матеріалів. Крім цього, на виробництво одного виробу витрачається 2 год. робочого часу працівника, годинна тарифна ставка якого в I і II кварталах становить 12,5 грн за год., а у III і IV — 13 грн за год. Вартість закупівлі матеріалів з урахуванням інфляційних очікувань передбачається у 1 і 2 кварталах 30 грн. за м, а в 3 і 4 кварталах 31 грн за м. Запаси готової продукції на початок періоду становлять 8 од. вартістю 705 грн, а матеріалів — 33 од. вартістю 99 000 грн.

Ставка змінних загально виробничих витрат становить 0,3 грн на 1 од. Постійна частина загально виробничих витрат — 3400 грн на квартал, в зокрема числі амортизаційні витрати — 760 грн у квартал. Заробітна плата повністю виплачує у відповідному місяці. Оплата адміністративних витрат і витрат на збут здійснюється в період, коли вони виникають, тобто змінна частина витрат на збут становить 3 грн на 1 од. продукції.

Інша важлива інформація щодо діяльності підприємства. Мінімальний залишок коштів на поточному рахунку повинен бути 4000 грн. На початок III кварталу прийнято рішення покласти вільні оборотні кошти на депозитний рахунок у розмірі 25 000 грн під 20 % річних на 12 місяців. У IV кварталі планується придбати основні засоби вартістю 45 000 грн.

Для формування бюджету доходів і витрат, як уже зазначалося, необхідно володіти інформацією про прогнозні значення обсягів продажів продукції, планові ціни та визначити схему взаємодії з покупцями щодо схем розрахунку, погашення дебіторської заборгованості, знижок тощо.

На першому етапі розробляють бюджет продажів продукції.

**Бюджет продажів** — це прогноз майбутнього обсягу продажів продукції чи послуг. Прогнозувати продажів не так просто, оскільки перспектива завжди є невизначеною. Зазвичай для передбачення майбутнього обсягу продажів застосовують комплексний підхід, що включає дослідження ринку, статистичну інформацію та прогнози фахівців щодо економічного розвитку певної галузі й економіки загалом, перспективи цінової політики тощо.

Складений на підставі прогнозу продажу бюджет «АВС» наведено в табл. 8.4.

Таблиця 8.4

**БЮДЖЕТ ПРОДАЖУ ПРОДУКЦІЇ ЗА КВАРТАЛАМ У АТ «АВС»**

Найменування	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Усього
Кількість, од.	180	190	210	180	760
Ціна, грн. за од.	280	280	285	285	
Обсяг реалізації, грн	50 400	53 200	59 850	51 300	214 750

Одночасно з бюджетом продажів розробляють графік очікуваних грошових надходжень від реалізації продукції.

Таблиця 8.5

## ГРАФІК ОЧІКУВАНИХ ГРОШОВИХ НАДХОДЖЕНЬ АТ «АВС», ГРН

Найменування	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Усього
Дебіторська заборгованість на 31.12	4870	0	0	0	4870
Реалізація I кв.	25 200	17 640	5040	0	47 880
Реалізація II кв.	0	26 600	18620	5320	50 540
Реалізація III кв.	0	0	29925	20 947.5	508 72,5
Реалізація IV кв.	0	0	0	25650	25 650
Усього	30 070	44 240	53 585	51 917.5	179 812,5
Дебіторська заборгованість на 31.12. наступного року				29070	

Ця таблиця відображає періодизацію отримання грошей за реалізовану продукцію з урахуванням залишків дебіторської заборгованості.

На другому етапі розроблюється бюджет виробництва продукції. Виробнича програма визначає заплановані номенклатуру та обсяг виробництва продукції в бюджетному періоді. Обсяг виробництва продукції визначають з бюджету продажів з урахуванням запланованих запасів готової продукції. Отже, бюджет виробництва визначають за формулою:

$$\text{Обсяг виробництва} = \text{Обсяг продажів} + \text{Необхідний запас виробництва на кінець періоду} - \text{Запас готової продукції на початок періоду} \quad (8.1)$$

На практиці можна скласти бюджет запасів готової продукції, але в нашому прикладі він відсутній. Необхідний запас готової продукції на кінець періоду в «АВС» становить 5 % обсягу продажів у наступному кварталі. Виходячи з цього, бюджет виробництва має такий вигляд (табл. 8.6).

Таблиця 8.6

## БЮДЖЕТ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ АТ «АВС», ОД.

Найменування	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Усього
Обсяг реалізації	180	190	210	180	760
Кількість продукції на кінець періоду	9	10	9	9	

## Закінчення табл. 8.6

Найменування	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Усього
Кількість продукції на початок періоду	8	9	10	9	
Обсяг виробництва	181	191	209	180	761

На основі бюджету виробництва складають бюджети витрат на виробництво запланованого обсягу продукції.

**Бюджет використання матеріалів** — плановий документ, що визначає кількість і номенклатуру матеріалів, необхідних для виконання виробничої програми бюджетного періоду. Вартість матеріалів, потрібних для виробництва продукції, визначають, виходячи з обсягу виробництва, норми матеріальних витрат на одиницю продукції та методу оцінювання матеріальних запасів. Ураховуючи, що вартість закупівлі матеріалів з урахуванням інфляційних очікувань у I і II кварталах — 30 грн за м, а в III і IV — 31 грн за м, тоді бюджет використання матеріалів АТ «АВС» матиме такий вигляд, які показано в табл. 8.7.

Таблиця 8.7

## БЮДЖЕТ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛІВ АТ «АВС»

Найменування	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Усього
Кількість продукції, од.	181	191	209	180	761
Прямі матеріали од. м	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
Усього потреба на випуск, м	325,80	343,8	376,2	324	
Запас на кінець, м	34,38	37,62	32,4	32,58	
Запас на початок, м	32,58	34,38	37,62	32,4	
Закупка, м	327,6	347,04	370,98	324,18	1369,8
Ціна за од., грн	30	30	31	31	
Вартість закуплених матеріалів, грн	9828	10 411,2	11 500,38	10 049,58	41 789,16

**Бюджет придбання матеріалів** — плановий документ, який містить розрахунок кількості матеріалів, які необхідно придбати

в бюджетному періоді. Обсяг закупівлі матеріалів обчислюють за формулою:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Необхідний обсяг} & \text{Виробнича} & \text{Необхідний} & \text{Початковий} & & & \\ \text{закупівлі} & = & \text{потреба} & + & \text{запас матеріалів} & - & \text{запас} & (8.2) \\ \text{матеріалів} & & \text{в матеріалах} & & \text{на кінець періоду} & & \text{матеріалів} & \end{array}$$

Виробничу потребу в матеріалах визначають бюджетом використання матеріалів. У нашому прикладі необхідний запас матеріалів на кінець звітної періоду становить 10 % квартальної потреби в них. Це означає, що запас на кінець першого кварталу має дорівнювати 10 % потреби в матеріалах упродовж другого кварталу, тобто  $343,8 \cdot 10\% = 34,38$  м. Оскільки залишок матеріалів на складі на початок I кварталу становить 32,58 м, то в цьому кварталі необхідно придбати 327,6 м ( $325,80 \text{ м} + 34,38 \text{ м} - 32,58 \text{ м}$ ). Складений таким чином бюджет придбання матеріалів наведено в табл. 8.8.

Таблиця 8.8

**БЮДЖЕТ ПРИДБАННЯ МАТЕРІАЛІВ НА ВИКОНАННЯ  
ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ, ГРН**

Найменування	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
Витрати матеріалів на виконання виробничої програми	9786,6	10314	11 624.58	10 044

Якщо схема погашення заборгованості буде передбачена на підприємстві такою: 70 % придбаних матеріалів сплачуються у тому кварталі, у якому були придбані, а решта (30 %) — у наступному кварталі, тоді сплата платежів буде такою, як наведено у табл. 8.9.

Таблиця 8.9

**ГРАФІК ОЧІКУВАНИХ ПЛАТЕЖІВ (КРЕДИТОРИ), ГРН**

Найменування	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Усього
Кредиторська заборгованість на 31.12	3200	0	0	0	3200
Реалізація I кв.	6879,6	2 948,4	0	0	9828
Реалізація II кв.	0	7 287.84	3 123,36	0	10 411,2

Закінчення табл. 8.9

Найменування	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Усього
Реалізація III кв.	0	0	8 050,266	3 450,114	11 500,38
Реалізація IV кв.	0	0	0	7 034,706	7 034,706
Усього	10 079,6	10 236,24	11 173,63	10 484,82	41 974,29
Кредиторська заборгованість на 31.12. наступного року				3014,874	

На наступному етапі складають бюджет прямих витрат на оплату праці працівників, бюджет непрямих витрат і бюджет товарно-матеріальних запасів (табл. 8.10 — 8.12).

Таблиця 8.10

**БЮДЖЕТ ПРЯМИХ ВИТРАТ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ АТ «АВС»**

Найменування	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Усього
Кількість продукції для виробництва, од.	181	191	209	180	761
Час	2	2	2	2	
Тарифна ставка	12,5	12,5	13	13	
Витрати на виготовлення 1 виробу	25	25	26	26	
Усього витрат на оплату праці	4525	4775	5434	4680	19 414

Таблиця 8.11

**БЮДЖЕТ ВИРОБНИЧИХ НЕПРЯМИХ ВИТРАТ АТ «АВС»**

Найменування	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Усього
Кількість продукції для виробництва	181	191	209	180	761
Ставка змінних загально-виробничих витрат	0.3	0.3	0,3	0,3	
Усього змінних загально-виробничих витрат	54,3	57,3	62,7	54	

Закінчення табл. 8.11

Найменування	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Усього
Постійна частина загальнопромислових витрат	3400	3400	3400	3400	
Амортизація	760	760	760	760	
Витрати на оплату загальнопромислових витрат	2694,3	2697,3	2702,7	2694	10788,3
Усього	3454,3	3457,3	3462,7	3454	

Таблиця 8.12

**БЮДЖЕТ ТОВАРНО-МАТЕРІАЛЬНИХ ЗАПАСІВ АТ «АВС»  
НА КІНЕЦЬ ПЕРІОДУ**

	Кількість, од.	Ціна, грн	Усього, грн
Матеріали	32,58	31	1009,98
Готова продукція	9	100,99	908,9

Бюджет адміністративних витрат складають шляхом об'єднання бюджетів усіх відділів і служб управління підприємством та його господарського обслуговування. У наведеному бюджеті (табл. 8.13) річну суму витрат розподілено між кварталами в рівних пропорціях. На практиці розмір квартальних витрат може бути різним, оскільки залежить від багатьох величин.

Таблиця 8.13

**БЮДЖЕТ АДМІНІСТРАТИВНИХ ВИТРАТ АТ «АВС»**

Найменування	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Усього
Обсяги реалізації, од.	180	190	210	180	
Змінні витрати на од., грн	3	3	3	3	
Всього змінних витрат, грн	540	570	630	540	
Постійні, грн	3950	3950	3950	3950	
Усього, грн	4490	4520	4580	4490	18 080

На підставі попереднього розрахованих операційних бюджетів, бюджету капітальних інвестицій, побудованих графіків очікуваних грошових надходжень і платежів складають бюджет руху грошових коштів.

Значення показників бюджету руху грошових коштів для АТ «АВС» наведено у табл. 8.14.

Таблиця 8.14

**БЮДЖЕТ РУХУ ГРОШОВИХ КОШТІВ АТ «АВС», ГРН.**

Найменування	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
Залишок коштів на початок періоду	6435	12 416,1	34 427,56	40 372,23
Надходження від покупців	30 070	44240	53585	51 917,5
% за депозитом			1250	1250
Всього надходжень	36 505	56656,1	89262.56	93 539,73
Витрачання коштів, грн				
на матеріали	10 079,6	10236,24	11173,63	10 484,82
на заробітну плату	4525	4775	5434	4680
Загальновиробничі витрати	2694,3	2697,3	2702,7	2694
Адміністративні витрати	4490	4520	4580	4490
Податок на прибуток	2300	0	0	0
Депозит	0	0	25000	0
Придбання основних засобів	0	0	0	45 000
<b>Залишок грошових коштів</b>	<b>12 416,1</b>	<b>34 427,56</b>	<b>40 372.23</b>	<b>26 190,91</b>

На наступному етапі формують бюджет доходів і витрат, за значеннями якого можна проаналізувати фінансовий результат від запланованої діяльності. Бюджет доходів і витрат складають на підставі бюджетів продажів, собівартості реалізованої продукції, витрат на збут, адміністративних витрат та інших операційних витрат. На практиці використовують також дані податкового планування та розрахунки фінансових витрат (відсотки за кредитом, орендні відсотки тощо). У нашому прикладі бюджет доходів і витрат подано в табл. 8.15.



Таблиця 8.15

## БЮДЖЕТ ДОХОДІВ І ВИТРАТ АТ «АВС», ГРН

Найменування	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
Дохід від реалізації	50 400	53200	59 850	51 300
Змінні витрати				
Матеріали	9 786,6	10 314	11 624,58	10 044
Заробітна плата	4525	4775	5434	4680
Загальновиробничі витрати				
змінні	54.3	57.3	62.7	54
постійні	3400	3400	3400	3400
Виробнича собівартість	17 765,90	18 546,30	20 521,28	18 178,00
Виробнича собівартість од- нієї одиниці	98.15	97.10	98.19	100.99
Собівартість реалізованої продукції	17 587,51	18 458,68	20 608,60	18 152,79
Валовий прибуток	32 812,49	34 741,32	39 241,40	33 147,21
Адміністративні витрати і витрати на збут	4 490,00	4 520,00	4 580,00	4 490,00
Безнадійні борги	2 520,00	2 660,00	2 992,50	2 565,00
Операційний прибуток	25 802,49	27 561,32	31 668,90	26 092,21
Відсоток на депозит			1 250,00	1 250,00
Прибуток до оподаткування	25 802,49	27561,32	32 918,90	27 342,21
Податок на прибуток	6 450,62	6 890,33	8 229,73	6 835,55
Чистий прибуток	19 351,87	20 670,99	24 689,18	20 506,66

На завершальному етапі формують **прогнозний баланс**, що є формою фінансової звітності, яка містить інформацію про майбутній фінансовий стан підприємства, який очікується в результаті запланованих господарських операцій. Прогнозний баланс складають на підставі балансу на початок бюджетного року, бюджетів операційних витрат, бюджету руху грошових коштів і бюджету доходів і витрат.

Залишкову вартість основних засобів визначено з урахуванням запланованого придбання обладнання на суму 45 000 грн і суми амортизації, відображеної в бюджетах виробничих непря-

мих витрат, адміністративних витрат і витрат на збут. Первісна вартість основних запасів на кінець року має бути 78 000 грн (33 000 + 45 000), а сума зносу 14 040 (11 000 + 3040). Виходячи з цього, бюджетна залишкова вартість основних запасів дорівнює 63 960 грн (78 000—14 040). Залишок матеріалів визначають, виходячи із запасів на початок року, бюджетів придбання та використання матеріалів. Отже, залишок матеріалів на кінець бюджетного періоду становитиме: 1010 грн (32,98 од. за ціною 31 грн). Залишок готової продукції визначають на підставі бюджету запасів готової продукції — 909 грн (табл. 8.12). Дебіторську заборгованість у прогнозному балансі розраховують, виходячи з бюджету продажів (табл. 8.4) і графіку очікуваних грошових надходжень (табл. 8.5):  $214\,750 + 4870 - 179\,812,5 - 0,05 \cdot 214\,750 = 29\,070$  грн. Залишок грошових коштів переносять у прогнозний баланс з бюджету руху грошових коштів. Кредиторську заборгованість на кінець року визначають з урахуванням заборгованості на початок року та відповідних розрахунків.

Нерозподілений прибуток у прогнозному балансі визначають за формулою:

$$\begin{array}{l} \text{Нерозподілений} \\ \text{прибуток} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Очікуваний чистий} \\ \text{прибуток} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Дивіденди,} \\ \text{що підлягають} \\ \text{сплаті} \end{array} \quad (8.3)$$

Виходячи з цього, отримаємо:

$$6500 + 85\,219 - 80000 = 11\,719 \text{ грн.}$$

Складений у такий спосіб прогнозний баланс наведено в табл. 8.16.

Таблиця 8.16

**ПРОГНОЗНИЙ БАЛАНС АТ «АВС» НА ПЕРІОД**

Найменування	На початок періоду	На кінець періоду
<b>АКТИВ</b>		
Основні засоби		
Первісна вартість	33 000	78 000
Знос	11 000	14 040
Залишкова вартість	22 000	63 960
Запаси		
Матеріали	990	1010
Готова продукція	705	909

Закінчення табл. 8.16

Найменування	На початок періоду	На кінець періоду
Дебіторська заборгованість	4870	29 070
Грошові кошти	6435	26 191
Депозит		25 000
<b>Усього активів</b>	<b>35 000</b>	<b>146 140</b>
<b>ПАСИВ</b>		
Статутний капітал	23 000	23 000
Нерозподілений прибуток	6500	11719
Дивіденди	—	80 000
Кредиторська заборгованість		
за податками	2300	28 406
за платежами постачальникам	3200	3015
<b>Усього пасивів</b>	<b>35 000</b>	<b>146 140</b>

Наявність рівняння підсумків активу та пасиву в прогнозному балансі свідчить про узгодженість усіх інших операційних і фінансових бюджетів. Таким чином, метою складання прогнозного балансу є: своєчасне передбачення несприятливого фінансового стану підприємства; висвітлення майбутніх ресурсів і зобов'язань; забезпечення контролю точності складання всіх бюджетів.

### Ключові положення

1. Планування бюджету руху грошових коштів підприємства є важливим етапом бюджетного управління. БРГК — це кошторис очікуваних надходжень і виплат грошових коштів у процесі господарської діяльності підприємства за певний період. БРГК розробляється з метою визначення необхідного обсягу грошових коштів і збалансованості позитивного та негативного грошових потоків за обсягом і в часі.

2. БРГК включає всі грошові надходження й видатки, які групуються в розрізі трьох видів діяльності: операційної, фінансової та інвестиційної, що дає змогу оцінити їх вплив на фінансовий стан підприємства й суму грошових коштів.

3. У ході розробки БРГК на основі звіту про рух грошових коштів виокремлюють прямий та непрямий методи визначення грошових потоків.

Прямий метод визначає основні види надходжень чи виплат грошових коштів з розкриттям конкретних джерел і напрямів їх використання. У разі застосування непрямого методу чистий прибуток (збиток) коригується відповідно до впливу операцій негрошового характеру.

4. Формування прогнозного балансу є заключним етапом розробки загального бюджету підприємства. Він складається на підставі операційних бюджетів, бюджету доходів і витрат, бюджету руху грошових коштів, а також балансу на початок бюджетного року. Прогнозний баланс характеризує зміни фінансового і майнового стану підприємства за умови виконання в інших бюджетах передбачених господарських операцій.

5. Бюджети основних фінансових звітів не мають закріпленого формату, але їх структура повинна відповідати стандартним підходам до складання фінансових звітів і мати аналогічну їм форму.

6. У практиці фінансового управління застосовують спрощені методи прогнозування, які ґрунтуються на гіпотезі пропорційності витрат обсягу реалізації з наступним вирівнюванням активів і пасивів шляхом ітеративних розрахунків.

7. Удосконаленням спрощеного методу є метод з використанням операційних бюджетів і наступного вирівнювання «активної» та «пасивної» частини балансу за рахунок формування планів залучення фінансових ресурсів.

8. З метою формування необхідної структури прогнозний баланс складається за допомогою методу фінансових коефіцієнтів.

9. На підставі попереднього розрахованих операційних бюджетів, бюджету капітальних інвестицій, побудованих графіків очікуваних грошових надходжень і платежів складається бюджет руху грошових коштів. На наступному етапі формують бюджет доходів і витрат, за значеннями якого можна проаналізувати фінансовий результат від запланованої діяльності. І на завершальному етапі складають прогнозний баланс, який містить інформацію про майбутній фінансовий стан підприємства, що очікується в результаті запланованих господарських операцій.

10. Для забезпечення ефективного планування діяльності підприємства в підсумку доцільно отримати три основні фінансові бюджети: бюджет доходів і витрат, на підставі якого визначають економічну ефективність підприємства, у бюджеті руху грошових коштів планують фінансові потоки, а прогнозний баланс відображає економічний потенціал і фінансовий стан підприємства. За відсутності будь-якого з цих трьох бюджетів загальна картина планування залишилася б неповною.

### Терміни й поняття

- Бюджет руху грошових коштів
- Прогнозний баланс
- Чистий грошовий потік
- Графік погашення кредиторської заборгованості
- Прямий метод визначення грошових потоків
- Непрямий метод визначення грошових потоків

## Завдання для самоперевірки ✓

Дайте відповідь на наведені нижче питання:

1. У чому сутність і призначення бюджету руху грошових коштів?
2. Який взаємозв'язок між бюджетом доходів і витрат і бюджетом руху грошових коштів?
3. Охарактеризуйте надходження й витрачання грошових коштів від основної, фінансової та інвестиційної діяльності.
4. Які підходи використовуються під час розробки бюджету руху грошових коштів?
5. Яка методика складання платіжного календаря (графіка) надходження грошових коштів від дебіторів?
6. Наведіть методику складання графіка погашення кредиторської заборгованості за отримані матеріали, сировину та надані послуги.
7. Поясніть технологію складання бюджету руху грошових коштів.
8. Як узгодити основні операційні бюджети з бюджетом руху грошових коштів?
9. Який взаємозв'язок між такими показниками: активи, власний капітал та зобов'язання? Наведіть балансове рівняння.
10. Яка відмінність у формуванні балансу за вітчизняними та міжнародними стандартами?
11. Як здійснюється класифікація активів підприємства згідно з П(С)БО 2 «Баланс»?
12. Назвіть джерела утворення господарських засобів підприємства (пасивів) згідно з П(С)БО 2 «Баланс».
13. Поясніть, як узгоджуються основні операційні та фінансові бюджети з прогнозним балансом підприємства.

## Завдання для індивідуальної роботи ✍

1. Наведіть загальний алгоритм складання та взаємоузгодження операційних бюджетів для цілей досліджуваного підприємства з урахуванням специфіки його виробничо-господарської діяльності. Поясніть, які спільні та відмінні ознаки в схемі побудови й взаємоузгодженості операційних бюджетів даного підприємства порівняно із загальновідомою схемою бюджетування.
2. Поясніть, як визначаються такі статті пасиву балансу підприємства: заборгованість підприємства перед бюджетом; заборгованість підприємства перед соціальними фондами та нерозподілений прибуток підприємства. Яка різниця між відрахуваннями та утриманнями в Пенсійний фонд і до фондів соціального страхування?
3. Проаналізуйте, які з господарських операцій приводять до змін: лише в структурі активів; лише в структурі пасивів, а також одночасних змін як активу, так і пасиву балансу підприємства. Наведіть по десять прикладів і прокоментуйте їх.

4. За даними реального підприємства розробіть бюджет руху грошових коштів від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності, обґрунтувавши технологію його складання. Поясніть, який з методів розробки бюджету руху грошових коштів доцільно використовувати для цілей управлінського та фінансового обліку досліджуваного підприємства.

5. Трансформуйте статті активу й пасиву за вітчизняними стандартами до міжнародних стандартів. Поясніть, які відмінності в побудові балансу за українською та міжнародною формою.

6. Складіть та взаємоузгодьте основні операційні плани реального підприємства, попередньо визначивши плани: виробництва й продажу продукції; закупівлі та використання матеріалів; заробітної плати; загальновиробничих витрат; виробничих витрат; витрат виготовленої та реалізованої продукції; руху грошових коштів; схем погашення кредиторської та дебіторської заборгованості; доходів і витрат, а також плановий розрахунковий баланс.

### Література для поглибленого вивчення

1. *Брігхем Е. Ф.* Основи фінансового менеджменту. — К.: Ніка-Центр: Ельга, 1997. — 867 с.

2. *Голов С. Ф.* Управлінський облік: Підручник / С. Ф. Голов. — К.: Лібра, 2004. — 703 с.

3. *Ковалев В. В.* Финансовый менеджмент: теория и . — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ТК Велби, Изд. Проспект, 2007. — 1024 с.

4. *Обербринкманн Ф.* Современное понимание бухгалтерского баланса: пер. с нем., под. ред. Я. В. Соколова. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 416 с.

5. *Савчук В. П.* Финансовый менеджмент предприятий — 3-е изд. — К.: Изд-во: «Максимум», 2008. — 884 с.

6. *Фінанси підприємства: Підручник / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін.; Наук. ред. А. М. Поддєрьогін.* — 5-е вид., перероб. і допов. — К.: КНЕУ, 2004. — 546 с.

7. *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.

8. *Хил Лафуренте А. М.* Финансовый анализ в условиях неопределенности. — Минск: Технология, 1998. — 150 с.

## ТЕМА 9

# ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛІННЯ

*9.1. Управлінська облікова політика підприємства.*

*9.2. Особливості бюджетного управління за умов автоматизації системи бюджетування.*

*9.3. Бюджетування в автоматизованій системі управління підприємством (АСУП) «Галактика».*

- ◆ Ключові положення.
- ◆ Терміни й поняття.
- ◆ Завдання для самоперевірки.
- ◆ Завдання для індивідуальної роботи.
- ◆ Література для поглибленого вивчення.

### **Вивчивши матеріал цієї теми, студент знатиме:**

— основні принципи автоматизації бюджетування залежно від існуючої на підприємстві облікової політики;

— базові характеристики програмних продуктів;

— основні підходи до автоматизації бюджетування на підприємстві,

### **а також умітиме:**

— систематизувати вимоги до організації збору і обробки планової та фактичної інформації про господарську діяльність при розробці проекту автоматизації бюджетування на підприємстві.

## **9.1. Управлінська облікова політика підприємства**

Результативність прийняття управлінських рішень керівниками підприємств безпосередньо залежить від швидкості обміну інформацією між усіма взаємопов'язаними підсистемами в системі економічного управління організацією, а саме підсистемами: управління виробництвом, управління доходами й витратами, управління запасами та матеріально-технічним постачанням, управління персоналом, управління маркетингом, управління фінансово-інвестиційним процесом та ін. Зважаючи на те, що система економічного управління підприємством є складною соціально-економічною системою, кожна з названих вище підсистем також є системою.

Принцип системності має бути основним під час вибору програмного комплексу автоматизації бюджетування для забезпе-

чення обміну даними між системою бюджетування та іншими сегментами обліково-управлінської діяльності, адже в циклі бюджетування об'єднуються процеси планування, збирання фактичної інформації та аналізу й контролю господарської діяльності. Отже, вибір системи автоматизації бюджетування потребує глибокого знання та розуміння внутрішніх фінансово-економічних і соціально-виробничих процесів на підприємстві.

Відповідно впровадження бюджетування на підприємстві як інструмента економічного управління, який справді був би ефективним, тобто забезпечував вчасне надходження до керівників релевантної інформації — це складне завдання, яке неможливо вирішити без спеціальних комп'ютерних програм автоматизації розрахунків.

**Автоматизація бюджетування** розглядається сьогодні як невід'ємний елемент системи бюджетування на підприємстві, який дає змогу здійснити реєстрацію, систематизацію, групування й аналіз первинних даних про господарську діяльність організації, формуючи відповідні звіти, що містять релевантну управлінську інформацію, тобто повністю автоматизувати збирання оперативної інформації, важливої для прийняття управлінських рішень. Ця складова системи бюджетування є специфічною для кожного підприємства й залежить від регламентації збирання й обробки внутрішньої інформації про доходи та витрати в обліковій політиці підприємства.

**Облікова політика** — це обрана підприємством сукупність способів (методичних підходів) ведення внутрішньогосподарського й фінансового обліку (збирання первинних даних, вартісне вимірювання, поточне групування та підсумкове узагальнення фактів господарської діяльності) відповідно до особливостей його господарської діяльності, що застосовуються суб'єктом господарювання на постійній основі впродовж звітного періоду.

В обліковій політиці підприємства описується методика бюджетування, тобто визначаються методичні підходи до збирання і обробки планової й фактичної інформації про господарську діяльність підприємства, описується логіка її структуризації, класифікації та консолідації в бюджетах різних рівнів, а також принципи організації внутрішнього документообігу, типи документів, що використовуються для реєстрації планової й фактичної інформації в системі управлінського обліку. Зауважимо, що в англійських країнах поняття управлінського обліку (management accounting) включає в себе весь цикл бюджетування: від складання планових бюджетів до обліку фактичної первинної інформації, складання фактичних бюджетів, аналізу бюджетів і здійснення



контролюючих впливів на діяльність підприємства, оскільки для управління компанією важлива інформація про те, що було, не як хронологія фактів господарської діяльності, а як база для планування й прогнозування майбутнього стану підприємства як виробничої системи. Інтерпретація цих фактичних і прогнозних даних дає змогу оцінити перспективи розвитку підприємства й порівняти бажані планові показники його діяльності з реально досягнутими з метою коригування поточних планів і, можливо, навіть обраної раніше стратегії.

Наведемо основні положення облікової політики підприємства, що включають у себе:

1. *Вимоги до методики організації збирання фактичної інформації про діяльність підприємства.* Перший підхід полягає в тому, що підприємство може застосовувати в управлінському обліку єдиний план рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств та організацій з введенням додаткової системи субрахунків для забезпечення необхідної деталізації обліково-економічної інформації, дані реєстрів обліку майна підприємства, інших облікових реєстрів, та відображати цю інформацію в Головній книзі підприємства, що є підставою для складання фінансової звітності, не відокремлюючи, таким чином, базу даних первинної інформації в системі бюджетування і системі бухгалтерського обліку.

Цей підхід полягає в орієнтації облікової політики підприємства на бухгалтерський облік як основу інформаційної системи, що забезпечує потреби системи управління, зокрема й бюджетування, в інформації. Такий підхід формування інформаційної бази бюджетування є спрощеним для підприємства й не потребує значних витрат ресурсів на формування фактичних бюджетів підприємства. Проте, він має суттєві недоліки, а саме: уся первинна документація сконцентрована в бухгалтерії підприємства; під час складання фактичних бюджетів і звітів про виконання бюджетів доводиться користуватися лише тією інформацією, яка є в системі бухгалтерського обліку; збирання та обробка первинної документації орієнтована на забезпечення потреб бухгалтерського обліку, тобто інформація в систему бюджетування надається в обробленому бухгалтерією вигляді, що призводить до об'єктивної втрати частки даних оперативного обліку.

Другий підхід передбачає створення єдиної інформаційної бази первинних документів і формування фактичної інформації окремо для управлінського та бухгалтерського обліку безпосере-

дньо з первинних документів за окремими планами рахунків, причому методика групування даних у системі управлінського обліку не потребує обов'язкового застосування подвійного запису, на відміну від методики ведення бухгалтерського обліку. Перевагами цього підходу є можливість однакового доступу до первинних даних обліку всіх учасників бюджетного процесу; відокремлене введення інформації в автоматизовану систему обліку, тобто дані управлінського обліку (інформаційна база системи бюджетування) та бухгалтерського обліку систематизуються, групуються, обробляються й аналізуються паралельно, незалежно один від одного, ґрунтуючись на різних методичних принципах.

Ці два принципово різні способи формування фактичної інформації в системі управлінського обліку впливають на вибір програмних засобів автоматизації бюджетування. З метою автоматизації процесу формування фактичної інформації за першим підходом у системі бюджетування використовують програмні засоби автоматизації бухгалтерського обліку. Автоматизація бюджетування за другого варіанта реєстрації фактичної інформації потребує впровадження програмних засобів бізнес-аналізу (Business Intelligence — BI) та управління ефективністю бізнесу (Business Performance Management — BPM).

*2. Вимоги до оформлення й порядку заповнення первинних документів та організації документообороту щодо обліку руху товарно-матеріальних цінностей.* Наприклад, підприємство може вести аналітичний облік руху товарно-матеріальних цінностей за допомогою таких документів: у бухгалтерії — у відомостях обліку залишків матеріалів у кількісно-сумарному виразі; на складах — у картках складського обліку в кількісному виразі.

*3. Вимоги до проведення інвентаризації на підприємстві.* Наприклад, здійснювати інвентаризацію активів і зобов'язань підприємства станом на 1 грудня поточного року перед складанням річної фінансової звітності. Крім того, проводити інвентаризацію в разі зміни матеріально відповідальної особи та встановлення фактів розкрадань. Для проведення інвентаризації створити постійно діючу комісію.

*4. Принципи організації ведення податкового обліку відповідно до законодавства України.*

*5. Принципи та критерії класифікації матеріальних активів як основних засобів та інших необоротних матеріальних активів і нематеріальних активів, визначення терміну їх корисного використання та вибору методу нарахування амортизації.* Наприклад, уважати матеріальні активи з терміном корисного викорис-

тання (експлуатації) понад один рік вартістю менше 1000 грн іншими необоротними матеріальними активами. Застосовувати під час нарахування амортизації основних засобів методи амортизації та ліквідаційну вартість, установлені та затверджені протоколом засідання постійно діючої експертної технічної комісії та погоджені з директором з економіки та фінансів, установивши при цьому такі методи нарахування амортизації для:

— об'єктів основних засобів (крім вантажних автомобілів вантажопідйомністю понад 2 т) — прямолінійний;

— вантажних автомобілів вантажопідйомністю понад 2 т — виробничий метод;

— малоцінних необоротних матеріальних активів і бібліотечних фондів — у розмірі 100 % їх вартості першого місяця використання таких об'єктів;

— інших необоротних матеріальних активів — прямолінійний метод;

— нематеріальних активів — прямолінійний метод.

*6. Методи оцінювання запасів у разі їх вибуття.* Наприклад, на підприємстві застосовувати такі методи оцінювання запасів під час відпуску їх у виробництво, продаж чи іншого вибуття:

— середньозваженої собівартості — при відпуску запасів у виробництво та реалізації готової продукції;

— ідентифікованої собівартості відповідної одиниці запасів — у разі продажу великогабаритних товарів, що мають номер заводу-виробника.

*7. Методичні підходи до обліку витрат на виробництво та калькулювання собівартості продукції.* Наприклад, застосовувати в основному виробництві позамовний із застосуванням елементів нормативного метод обліку витрат на виробництво та калькулювання фактичної виробничої собівартості продукції; у цехах допоміжного виробництва: ремонтно-механічному та інструментальному — позамовний метод, у всіх інших цехах допоміжного виробництва — проводити щомісяця загальний підрахунок витрат підрозділу за певними статтями калькулювання. Оцінювання ступеня завершеності операції з надання послуг (виконання робіт) здійснювати шляхом вивчення виконаної роботи, при цьому в бухгалтерському обліку доходи відображати в звітному періоді підписання акта наданих послуг (виконаних робіт). Затвердити перелік і склад змінних і постійних загальновиробничих витрат. Прийняти як базу розподілу змінних і постійних розподілених загальновиробничих витрат основну заробітну плату (без доплат і надбавок) виробничих робітників.

Отже, в управлінській обліковій політиці підприємства визначають методичні підходи до збирання та і обробки фактичної інформації про господарську діяльність підприємства, описують логіку її структуризації, класифікації і консолідації в бюджетах різних рівнів, а також принципи організації внутрішнього документообігу, типи документів, що використовуються для реєстрації інформації.

Зазвичай, впровадження автоматизованої системи бюджетування спеціалізованими консультаційними організаціями починається з розробки управлінської облікової політики, хоча насправді на кожному підприємстві існують до певної міри специфічні способи збирання та обробки інформації, не фіксуються.

З погляду безперебійної роботи системи бюджетування потрібно домогтись її незалежності від людського чинника як носія інформації й зафіксувати основні принципи бюджетування у вигляді документа: інструкції, наказу, положення тощо. Це формує модель бюджетування, визначає принципи формування фінансової структури підприємства та є основою технічного завдання на впровадження автоматизації бюджетування на підприємстві.

## **9.2. Особливості бюджетного управління за умов автоматизації системи бюджетування**

З позиції користувача обране програмне забезпечення для автоматизації бюджетування на підприємстві повинно відповідати таким основним вимогам:

- адаптивність до специфіки організації, її фінансової структури і гнучкість до внесення змін;
- можливість корегування бюджетів;
- забезпечення «дружнього» інтерфейсу для користувача;
- складання всіх основних бюджетів і можливість моделювання операційних бюджетів підприємства залежно від його специфіки;
- технічне забезпечення різних схем консолідації бюджетів за обраними на підприємстві об'єктами бюджетування;
- створення можливості для користувача в процесі проведення фінансових розрахунків усвідомлювати методика власних дій і розуміти взаємозв'язок різних фінансових документів, тобто, яким чином показники одних бюджетних форм трансформуються в інші.

У процесі впровадження системи бюджетування підприємства починають повертатися до планування як способу визначення орієнтирів у бізнесі й бази для порівняння ступеня досягнення очікуваних результатів на новій методологічній основі індикатив-

ного планування. Цей підхід передбачає відсутність жорсткої регламентації планування з боку держави, що дає можливість підприємствам доволі гнучко обирати методи, часові горизонти, документи й показники щодо планування своєї діяльності. Тому доволі просто впровадити на підприємстві процес планування за методологією бюджетування (тобто з використанням комплексу бюджетів як документів, що містять структуровану планову інформацію для розрахунку уніфікованих кінцевих показників, таких як доходи, витрати, залишки грошових коштів, активи та капітал підприємства).

Технологія отримання планової інформації в системі бюджетування методично розроблена доволі ретельно, є певною мірою стандартною і полягає в складанні планових бюджетів різних рівнів. Залежно від типу організаційної структури підприємства робота з консолідації операційних бюджетів і складання основних планових бюджетів (Бюджету доходів і витрат, Бюджету руху грошових коштів, Розрахункового балансу) переважно концентрується у планово-економічному або фінансовому відділі чи безпосередньо в бухгалтерії підприємства на основі вихідних даних про операційні плани роботи на бюджет-ний період.

Специфіка автоматизації бюджетування залежить переважно від регламентації збирання та обробки фактичної інформації про доходи й витрати в управлінській обліковій політиці підприємства.

Залежно від обраного керівниками підприємства способу організації планово-контрольних процесів можна виокремити основні підходи до автоматизації бюджетування. Назвемо їх.

1. *Бюджетування як система індикативного фінансового планування*, яка дає змогу проводити розрахунок варіантів розвитку бізнесу за різними сценаріями за допомогою програмних продуктів автоматизації фінансового планування або багатфункціональних табличних процесорів (електронних таблиць), зокрема, програма Microsoft Excel, завдяки якій здійснюють варіативний аналіз даних, вирішуючи різні економічні завдання.

У програмних комплексах автоматизації сценарного фінансового планування розвитку бізнесу розрахунки проводять на основі стандартизованої фінансової моделі підприємства, яка загалом не є адаптованою до вимог конкретних вітчизняних підприємств, а відповідні звіти формуються за стандартним набором показників для бізнес-планування, що не завжди відповідає потребам оперативного управління. Зазвичай, це локальні варіанти програми, що можуть використовуватися для одночасної роботи що-

найбільше п'ятьох користувачів, які знаходяться в одному офісі, наприклад, це система Project Expert.

Цей підхід формування інформаційної бази бюджетування є спрощеним для підприємства й не потребує значних витрат ресурсів на автоматизацію бюджетування, щоправда, аналіз господарської діяльності обмежений. Недоліком такого варіанта автоматизації системи бюджетування є те, що для формування фактичних бюджетів із системи обліку потрібно переносити дані практично в ручному режимі, що є доволі витратним за часом процесом, тому отримані аналітичні дані стають застарілими й не використовуються для управління.

Для подолання обмежень щодо формування фактичних бюджетів бюджетування здійснюється за методом грошового потоку (касовим методом): плановий бюджет руху грошових коштів формується в автоматизованій системі фінансового планування, а фактичним бюджетом є первинні дані бухгалтерського обліку.

Такий підхід до організації бюджетування дає змогу здійснювати оперативне управління грошовими потоками підприємства та оцінювання досягнутих результатів на основі результуючих показників у системі бухгалтерського обліку, таких як дебіторська й кредиторська заборгованість, запаси готової продукції, обсяги реалізованої продукції, залишки грошових коштів на рахунках тощо.

Цей варіант організації та автоматизації бюджетування можна використовувати на малих підприємствах різних галузей на початкових етапах впровадження системи бюджетування, а також з успіхом може використовуватися на підприємствах невиробничої сфери проектно орієнтованого спрямування (консалтингові фірми, рекламні агенції тощо), торговельних підприємствах, де потреби економічного аналізу мінімальні. На таких підприємствах немає складного виробничого циклу й від операційних бюджетів можна або відмовитися (на невеликих торговельних підприємствах), або в якості операційних бюджетів використовувати коштори за окремими замовленнями. Тому за розвиненої аналітики бухгалтерського обліку така система бюджетування буде доволі гнучкою, мобільною та ефективною.

Водночас на більшості підприємств для автоматизації бюджетування слід впроваджувати спеціалізоване програмне забезпечення. Тому зростає інтерес вітчизняних підприємств у впровадженні інтегрованих автоматизованих систем управління підприємством класу MRP (Material Requirements Planning), MRP II (Manufactory Resource Planning), і ERP (Enterprise Requirements Planning).

2. *Бюджетування як поєднання планово-обліково-контрольних процесів на основі програмних засобів автоматизації бухгалтерського обліку («1С:Підприємство, «Галактика» тощо).*

Перевагою цього підходу є його економічність, адже чимало підприємств здійснюють бухгалтерський облік саме за допомогою програмних засобів 1С.

Недоліком цього підходу є те, що всю первинну документацію сконцентровано в бухгалтерії підприємства, тому під час складання фактичних бюджетів і звітів про виконання бюджетів доводиться користуватися лише тією інформацією, яка є в системі бухгалтерського обліку. Основною ж проблемою розробки та автоматизації бюджетування на базі цих програмних комплексів досі залишається проблема відсутності такої програми, яка дала б змогу розраховувати бюджети саме в тих форматах, які потрібні керівникам підприємства для прийняття управлінських рішень, тобто програми, які були б доволі гнучкими й відповідали потребам клієнтів (підприємств).

Крім того, суттєвим обмеженням є те, що введення даних у систему планування відбувається за принципом ведення бухгалтерського обліку системах, тобто через заповнення відповідних документів і здійснення технічних проводок, тому процес планування є громіздким і потребує багато часу.

Без додаткового навчання в процесі бюджетування може брати участь обмежена кількість працівників, переважно з економічною освітою, яким знайомий інтерфейс системи 1С, що переважує працівників і робить процес складання операційних планових бюджетів неефективним. Інструментарій аналітичного аналізу є дуже обмеженим, адже ці програмні продукти пропонують організацію процесу бюджетування на базі форм встановленої бухгалтерської звітності, тому на практиці складно здійснювати управління за центрами фінансової відповідальності.

На початковому етапі впровадження системи бюджетування на підприємствах виробничої сфери така система є доволі ефективною, крім того, така система може стати діючою моделлю системи бюджетування в разі розробки технічного завдання для впровадження більш потужних програмних комплексів.

3. *Упровадження комплексної системи бюджетування.* Автоматизація бюджетування за такого способу реєстрації фактичної інформації потребує впровадження програмних засобів бізнес-аналізу (Business Intelligence — BI) та управління ефективністю бізнесу (Business Performance Management — BPM). До цієї групи програмних продуктів належать, зокрема такі: IBM Cognos

Planning, IBM Cognos BI, Oracle Financial Analyzer, SAP/R3, Hyperion Pillar, Інталев: Бюджетное планирование, Інталев: Корпоративный менеджмент, Інталев: Корпоративные финансы.

Це масштабні програмні комплекси, розраховані на одночасну роботу великої кількості користувачів, які можуть бути територіально віддалені. Такі програми використовують на підприємствах, що мають відокремлені підрозділи, великі холдингові компанії, будівельні фірми тощо.

Перевагами впровадження цього програмного забезпечення є можливість однокавого доступу до первинних даних обліку учасників бюджетного процесу; відокремлене введення інформації в автоматизовану систему обліку, тобто дані управлінського обліку (інформаційна база системи бюджетування) й бухгалтерського обліку систематизуються, групуються, обробляються та аналізуються паралельно, незалежно один від одного. Застосування на підприємстві такого підходу вимагає від розробників системи бюджетування на етапі впровадження ретельної розробки кожного елемента системи бюджетування й моделювання взаємозв'язків між ними, тобто особливу увагу необхідно приділити визначенню технічного завдання на автоматизацію бюджетування.

Програми типу BI та BPM мають широкі функціональні можливості, але це лише набір інструментів, що дають змогу створити щось передбачуване (за запропонованою розробниками до певної міри типовою конфігурацією системи), або щось власне, але за відсутності досвіду бюджетування в компанії це дуже складне завдання.

Тому, незважаючи на широкі можливості цих програм, у процесі їх впровадження на підприємстві виникають методологічні проблеми розробки системи бюджетування та сумісності цих програмних засобів з програмами ведення бухгалтерського та оперативного планування й обліку на підприємстві.

Особливо це відчутно в галузях, у яких операційна діяльність здійснюється за допомогою спеціалізованих програмних продуктів, що вже впроваджені на підприємстві й містять необхідні масиви даних для оперативного управління. Наприклад, у будівництві такими спеціалізованими програмними засобами є програми кошторисного планування та управління проектами.

Обираючи програмне забезпечення автоматизації бюджетування, необхідно визначити, які саме можливості різних програмних продуктів є найбільш необхідними для підприємства, а також оцінити реальні можливості використання тих чи інших інструментів. Результати порівняння поширених на українському ринку програмних продуктів автоматизації бюджетування наведено в табл. 9.1.



Таблиця 9.1

**ПОРІВНЯННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПРОГРАМНИХ  
ПРОДУКТІВ АВТОМАТИЗАЦІЇ БЮДЖЕТУВАННЯ**

Параметри порівняння	R/3 (SAP AG)	Oracle Financial Analyzer	«Галактика»
Стратегічний менеджмент: ●формування цілей ●досягнення цілей ●маркетинг	Система моделювання типу «що... , якщо...» за сценаріями розвитку	Реалізація окремих завдань	Система моделювання за сценаріями розвитку
Оперативне управління	Система настроюється відповідно до вимог конкретних користувачів	Система настроюється відповідно до вимог конкретних користувачів	Система настроюється відповідно до вимог конкретних користувачів
Операційні системи	Широкий вибір	Широкий вибір	Широкий вибір
Реалізація подібних проектів	За кордоном, у Росії, Україні	Переважно за кордоном	У Росії, Україні,
Узгодженість інтерфейсів з інформаційною системою організації	Модуль інтегрований у систему R/3	Можлива	Можлива
Можливість реалізації інформаційного сховища	Є	Є	Можлива
Аналітичні можливості: ●планування ●моделювання ●оптимізація ●прогнозування	Розширений набір аналітичних інструментів, орієнтованих на управлінські та фінансові завдання	Широкий набір аналітичних інструментів (обмеження в застосуванні статистичних та оптимізаційних методів)	Широкий вибір аналітичних додатків
Інформаційні можливості: ●доступ ●управління ●зберігання ●аналіз ●подання	Повномасштабні інформаційні можливості. Засоби настроювання й адаптації для кінцевого користувача. Інформаційний архів. Засоби презентації	Повномасштабні інформаційні можливості. Настроювання й адаптація. Інформаційний архів. Засоби презентації	Доволі повні інформаційні можливості. Засоби настроювання й адаптації для кінцевого користувача

### **9.3. Бюджетування в автоматизованій системі управління підприємством (АСУП) «Галактика»**

Система «Галактика» реалізує доволі широкі функціональні можливості розв'язання завдань операційного управління підприємством, фінансового планування та аналізу. АСУП «Галактика» має чітку модульну структуру. Кожний модуль орієнтовано на виконання специфічних завдань. Усі модулі системи взаємопов'язані між собою в єдину інформаційну систему. Така архітектоніка дає змогу застосовувати комплексний підхід до автоматизації різних підрозділів підприємства, забезпечуючи послідовне проходження документів по різних модулях, з можливістю поетапного впровадження та придбання тих модулів, які необхідні для роботи організації відповідно до поставлених завдань у системі бюджетування. Модульність побудови системи допускає як ізольоване використання окремих складових, так і їх необхідні довільні комбінації, зокрема інтеграцію з існуючими програмними засобами.

Незважаючи на те, що для реалізації процесів бюджетування в системі «Галактика» є модуль «Управління бюджетом», з позиції системного підходу до автоматизації бюджетування цю систему можна умовно поділити на кілька функціональних контурів.

Контур адміністративного управління вирішує завдання фінансового й господарського планування, фінансового аналізу, управління маркетингом.

Контур управління персоналом призначений для автоматизованого обліку кадрів і розрахунків з оплати праці працівників підприємства.

Контур бухгалтерського обліку — функціонально повна система ведення бухгалтерського обліку.

Контур оперативного управління реалізує завдання, пов'язані з організацією та управлінням виробничою й реалізаційною діяльністю підприємства.

Контур управління виробництвом автоматизує технічну підготовку виробництва, зокрема й техніко-економічне планування та облік фактичних витрат.

Контур адміністрування — набір сервісних засобів для кваліфікованих користувачів і програмістів, які забезпечують адміністрування бази даних, корпоративний обмін даними, обмін документами із зовнішніми інформаційними системами, а також проектування інтерфейсу для користувачів і форм звітів.

Інформаційна система керівника призначена для керівників підприємств, холдингів, корпорацій і підтримує управлінську діяльність

вищого керівництва, забезпечуючи ефективним інструментарієм для вирішення завдань моніторингу оперативної діяльності та аналізу діяльності підприємства, підвищення його «інформаційної прозорості» підприємства, виключення можливості перекручування реальних даних, зниження витрат на отримання інформації для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.

Функціональні можливості модулю «Управління бюджетом» підтримують виконання всіх бізнес-процесів бюджетування. На підготовчому етапі експлуатації модуля здійснюється його настройка, яку можна змінювати мірою розвитку системи. Цей процес передбачає настройку системних параметрів і параметрів користувача, формування й заповнення різних ієрархічних класифікаторів і довідників, зокрема й створення довідника та форм типових бюджетів і прив'язку аналітики за статтями витрат і доходів до відповідного набору статей бюджетів у різних типових формах, що дає змогу розглядати бюджет на різних рівнях деталізації. Після настройки модуль готовий до експлуатації.

В АСУП «Галактика» планові бюджети можна формувати на основі статистичних та експертних даних, введених у систему вручну, даних минулого періоду з поправкою на динаміку зовнішніх факторів (індекс інфляції, індекси сезонних коливань попиту тощо), планових даних модуля «Управління договорами», розрахункових даних на основі інших показників бюджету.

Формування фактичних бюджетів можливе з наступних джерел інформації: паперових первинних документів, які вводяться в систему вручну, автоматично з контуру бухгалтерського обліку, контуру оперативного управління, контуру управління виробництвом та інших за допомогою сформованих алгоритмів обробки оперативних і бухгалтерських даних.

У системі «Галактика» реалізовано також можливість порівняння показників планових і фактичних бюджетів, розрахунку абсолютних відхилень і показників виконання плану. За результатами аналізу виконання бюджетів можна здійснювати коригування планових бюджетів на наступні періоди.

Система «Галактика» безперервно розвивається: нарощується її функціональність, відслідковуються зміни законодавства, надаються додаткові засоби інформаційного обміну з іншими системами, що виводить систему «Галактика» на одне з провідних місць серед аналогічних корпоративних інформаційних систем російських виробників.

## Ключові положення

1. Автоматизація бюджетування — це елемент системи бюджетування на підприємстві, який дає змогу проводити реєстрацію, систематизацію, групування й аналіз первинних даних про господарську діяльність організації та формувати відповідні звіти.

2. Автоматизована інформаційна система бюджетування є специфічною для кожного підприємства, що залежить від регламентації збирання та обробки внутрішньої інформації про доходи й витрати, передбаченої обліковою політикою підприємства.

3. В обліковій політиці підприємства визначаються методи збирання первинних даних; вартісного вимірювання, поточного групування та підсумкового узагальнення фактів господарської діяльності, що застосовуються суб'єктом господарювання на постійній основі впродовж звітного періоду.

4. Основні положення облікової політики підприємства включають у себе вимоги до методики організації збирання фактичної інформації про діяльність підприємства, порядку заповнення первинних документів, організації документообороту та проведення інвентаризації; принципи ведення податкового обліку; критерії класифікації матеріальних і нематеріальних активів; методи нарахування амортизації, оцінювання запасів у процесі їх вибуту, обліку витрат на виробництво та калькулювання собівартості продукції.

5. Залежно від обраного керівниками підприємства способу організації планово-контрольних процесів виокремлюють такі основні підходи до автоматизації бюджетування: бюджетування як система індикативного фінансового планування за допомогою програмних продуктів автоматизації фінансового планування або багатофункціональних табличних процесорів; бюджетування на основі програмних засобів автоматизації бухгалтерського обліку, комплексна автоматизація бюджетування в середовищі програмних засобів бізнес-аналізу (Business Intelligence — BI) чи управління ефективністю бізнесу (Business Performance Management — BPM).

### Терміни й поняття

- Автоматизація бюджетування
- Облікова політика підприємства

### Завдання для самоперевірки

Дайте відповідь на наведені нижче питання:

1. Які можливості надає автоматизація системи бюджетування на підприємстві?

2. Охарактеризуйте проблеми впровадження автоматизованої системи бюджетування на вітчизняних підприємствах.

3. Охарактеризуйте основні варіанти організації збирання та обробки первинної інформації про фактичні результати господарської діяльності на підприємстві для цілей бюджетування.

4. Охарактеризуйте автоматизацію бюджетування як елемент системи бюджетування.

5. Визначте основні вимоги до програмного забезпечення для автоматизації процесу бюджетування на підприємстві.

6. Назвіть основні типи програмного забезпечення для автоматизації бюджетування на підприємстві.

7. Дайте коротку характеристику функціонального призначення комп'ютерних програм для автоматизації системи бюджетування на підприємстві.

8. Визначте особливості впровадження на різних типах підприємств різних за функціональними можливостями комп'ютерних програм.

9. Дайте коротку характеристику бюджетування в АСУП «Галактика».

### Завдання для індивідуальної роботи

1. Зробіть ретроспективний аналіз досвіду впровадження на вітчизняних підприємствах автоматизованих систем управління (АСУП). Узагальніть отримані результати дослідження у вигляді реферату.

2. Вивчіть досвід впровадження автоматизації бюджетування (чи автоматизації окремих управлінських процесів) на одному з підприємств. За результатами проведеного аналізу зробіть аналітичний звіт.

3. На основі інформації про операційну діяльність підприємства виконайте завдання з автоматизації бюджетування, використовуючи табличний процесор MS Excel.

3.1. У середовищі MS Excel розробіть формати таблиць для операційних бюджетів підприємства, бюджету доходів і витрат (БДВ) і бюджету руху грошових коштів (БРГК).

3.2. Заповніть розроблені таблиці даними про показники операційної діяльності підприємства на плановий період (місяць).

За результатами виконаної роботи подайте сформований плановий бюджет підприємства на плановий період (місяць), який складатиметься з операційних бюджетів, БДВ і БРГК.

## Література для поглибленого вивчення

1. Карминский А., Жевага А. Информатизация контроллинга: практические решения // Контроллинг. Технологии управления. — 2002. — № 4.
2. Карпов А.Е. Постановка и автоматизация управленческого учета. — М.: Результат и качество, 2008. — 504 с.
3. Кизенко О. Проблемы автоматизации бюджетирования на вітчизняних підприємствах // Управленческий учет & бюджетирование. — 2008. № 12. — С. 48.
4. Концепция контроллинга. Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование пер. с нем. [В. Толкач] / Horvath & Partners: 2-е изд. — М.: Альпина-Бизнес-Букс, 2006. — 269 с. (Модели менеджмента ведущих корпораций).
5. Логинов А. Макаренко О. Управленческий учет для директора. Автоматизация управленческого учета в программе «1С: Управляющий». — СПб.: Питер, 2008. — 240 с.
6. Новак Б. В. Бюджетирование на компьютере. — СПб.: Питер, 2007. — 224 с.
7. 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.

## **Розділ 3**

# **ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА**

---

## **Тема 10**

### **ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА**

- 10.1. Сутність, завдання та принципи фінансової діагностики підприємства.
- 10.2. Інформаційна база здійснення фінансової діагностики.
- 10.3. Традиційні методи фінансової діагностики.
- 10.4. Новітні методи фінансової діагностики.

- ◆ Ключові положення.
- ◆ Терміни і поняття.
- ◆ Завдання для самоперевірки.
- ◆ Завдання для індивідуальної роботи.
- ◆ Література для поглибленого вивчення.

#### **Вивчивши матеріал цієї теми, студент знатиме:**

— різницю між такими ключовими категоріями: «фінансовий аналіз», «фінансовий моніторинг», «фінансова діагностика»;

— інформаційні потоки, що цікавлять основних користувачів фінансової інформації підприємства;

— принципи побудови системи фінансової діагностики чи моніторингу; переваги, недоліки та можливості застосування традиційних і новітніх методів і моделей фінансової діагностики,

#### **а також умітиме:**

— визначати фінансову стійкість підприємства на основі попереднього агрегування статей балансу;

— проводити вертикальний і горизонтальний аналіз активів і пасивів балансу підприємства;

— здійснювати розрахунки фінансових показників (коефіцієнтів) підприємства за групами ліквідності, платоспроможності, оборотності, рентабельності тощо;

— аналізувати фактично досягнуті показники й обґрунтовувати управлінські рішення щодо їх поліпшення.

### **10.1. Сутність, завдання та принципи фінансової діагностики підприємства**

Фінансові результати діяльності підприємства є похідною величиною від реалізації планових рішень на відповідних стадіях господарських процесів, а саме: постачання, виробництва, реалі-

зації продукції, сплата дебіторської заборгованості. За результатами діагностування фінансовий менеджер має розробити заходи та прийняти рішення щодо стимулювання, заохочення чи визначення розміру матеріальної відповідальності працівників; оцінити можливості розвитку виробничих підрозділів і підприємства загалом.

Розроблення заходів, спрямованих на поліпшення фінансово-господарського стану підприємства передбачає: відновлення потенціалу підприємства до відповідних змін зовнішнього середовища; підтримку фінансової стійкості підприємства.

Реалізація заходів, направлених на підтримку фінансової стійкості, передбачає постійне проведення аналізу в певні проміжки часу (годину, день, тиждень тощо) за ключовими «місцями» їх погіршення. Для цього широко використовують різноманітні історично-діагностичні інструменти. Якщо використання діагностичного інструментарію має на меті визначення проблемних і сильних сторін у діяльності підприємства в певний період часу, то **моніторинг** передбачає безперервне проведення діагностики в певні проміжки часу. Концепція моніторингу має на меті оцінювання стійкості підприємства до областей економічної рівноваги, зокрема: відповідність досягнутих результатів прибутковості, оборотності активів, розміру кредиторської заборгованості та ліквідності нормативним значенням цих показників. Ключовою категорією в концепції моніторингу є «стійкість». **Стойкість** — це здатність економічної системи зберігати сформовану пропорційність між утворюючими складовими. Якщо вплив, що здійснюється на економічну систему, перевищує певний критичний поріг, виникають автоколивання, деформації, які призводять до руйнування системи.

**Фінансова діагностика** є складовою економічної діагностики, яка передбачає оцінювання та аналіз економічних показників роботи підприємства на основі вивчення ключових процесів і результатів його діяльності з метою усунення негативних явищ та виявлення можливих перспектив розвитку підприємства. У результаті діагностики формуються висновки щодо прийняття своєчасних і необхідних поточних і стратегічних рішень підприємства.

Вирішення основних завдань фінансової діагностики дає змогу на основі оцінювання майнового стану підприємства, аналізу фінансової стійкості та стабільності підприємства, визначення прибутковості підприємства, оцінювання забезпеченості підприємства оборотними коштами, аналізу ефективності використання фінансових ресурсів, об'єктивного оцінювання динаміки ліквід-



ності та платоспроможності підприємства, оцінювання використання майна та вкладеного капіталу розробляти своєчасні та ефективні превентивні (попереджувальні) і корегуючі зміни.

Побудова системи фінансового моніторингу чи діагностики повинна здійснюватися на основі певних науково-обґрунтованих принципів, які є провідними поняттями, що об'єднують окремі категорії фінансового діагностування в єдину цілісну систему знань. Назвемо найголовніші принципи побудови системи фінансового моніторингу.

1. Принцип *єдності* (системності) означає, що система діагностування підприємства має розглядатись як система взаємопов'язаних і взаємозумовлених дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей і реалізацію відповідних як фінансових, так і нефінансових стратегій поведінки підприємства.

2. Принцип *безперервності* означає, що процес розробки та реалізації фінансової діагностики повинен здійснюватися постійно. При цьому планові показники мають уточнюватися, корегуватися відповідно до нових умов функціонування підприємства.

3. Принцип *інтегрованості* полягає в тому, що всі процеси фінансової діагностики мають бути інтегровані в більш загальну систему управління діяльністю підприємства, зокрема й у систему комплексної діагностики.

4. Принцип *гнучкості* полягає в тому, що керівництво підприємства має оперативно реагувати на поведінку конкурентів, постачальників, споживачів та інших учасників ринку та за необхідності змінювати власну поведінку.

5. Принцип *економічної доцільності* передбачає, що витрати часу, праці та інших ресурсів на формування методичного забезпечення діагностичного інструментарію та проведення аналізу фінансового стану мають дати більші вигоди, ніж без розробки відповідного інструментарію та механізмів його забезпечення.

6. Доволі близьким до зазначеного принципу, але дещо відмінним є *принцип економічної раціональності*, який полягає в тому, що процес розробки фінансової діагностики підприємства має здійснюватись без особливих труднощів і значних витрат, а її реалізація повинна забезпечити ефективність функціонування ключових підрозділів і підприємства загалом.

Формування певної системи фінансової діагностики підприємства пов'язане з особливостями його зовнішнього середовища, внутрішніми можливостями (ресурсами та компетенціями), зокрема й організаційною культурою, яка сформувалась на підприємстві і включає ключові цілі й систему цінностей.

Побудову системи фінансової діагностики можна розглянути через проектування основних її етапів:

- 1) здійснення попереднього аналізу середовища функціонування підприємства;
- 2) формування бази знань про можливі межі фінансових показників;
- 3) розробка та обґрунтування найбільш прийнятної методики фінансової діагностики;
- 4) оцінювання та контроль результатів з використанням попередньо розробленої методики фінансової діагностики;
- 5) розроблення заходів із забезпечення необхідного рівня стійкості підприємства до змін зовнішнього середовища або розробки швидких адаптивних заходів до нових умов.

## **10.2. Інформаційна база здійснення фінансової діагностики**

Об'єктом фінансової діагностики як складової економічної діагностики є основні господарські процеси та фінансові результати діяльності підприємства за певний період часу. Оскільки головними користувачами є інвестори, власники, акціонери, працівники підприємства та зовнішні користувачі, то важливим завданням є наповнення діагностичних методик необхідними показниками.

*Таблиця 10.1*

### **ІНФОРМАЦІЙНІ ПОТОКИ, ЩО ЦІКАВЛЯТЬ ОСНОВНИХ КОРИСТУВАЧІВ ФІНАНСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Користувачі	Інформаційні потоки, що цікавлять користувача
Власники	Рівень капіталізації підприємства
Інвестори	Оцінювання ефективного використання власного та запозиченого капіталу, дебіторської та кредиторської заборгованості, майна підприємства, інших активів, аналіз ступеня ліквідності, погашення короткострокових та довгострокових зобов'язань, фінансової стійкості, аналіз та оцінювання ефективності довгострокових і короткострокових фінансових вкладень за рахунок власних коштів підприємства
Акціонери	Аналіз виробничих і невиробничих витрат підприємства, аналіз формування прибутків, аналіз збитків, структурний аналіз розподілу прибутку на накопичення та споживання, оцінювання ефективності проведення дивідендної політики підприємства

Користувачі	Інформаційні потоки, що цікавлять користувача
Постачальники	Оцінювання ліквідності поточних зобов'язань, аналіз і оцінювання структури оборотних активів, оцінювання платоспроможності й фінансової стійкості
Керівники підприємства	Оцінювання показників виробничо-господарської діяльності
Банки, постачальники та інші кредитори	Оцінювання складу та структури майна підприємства, аналіз і оцінювання платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, оцінювання ефективності використання власного та запозиченого капіталу, аналіз складу, структури й співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, оцінювання розрахунків за раніше отриманими короткостроковими і довгостроковими кредитами
Працівники	Оцінювання динаміки обсягів продажів, витрат на виробництво продукції, рівень витрат на заробітну плату, оцінювання виконання виробничих завдань і дотримання трудового законодавства, оцінювання виконання трудових і соціальних пільг, наданих за рахунок чистого прибутку підприємства
Органи державного управління	Оцінювання достовірності інформації щодо розрахунку загальнообов'язкових податків і зборів та їх перерахування до бюджету, оцінювання достовірності інформації про чисельність працівників підприємства, фонду оплати праці, своєчасності розрахунку з різноманітними фондами

Наприклад, банківські установи для перевірки ліквідності та платоспроможності зацікавлені в перевірці найбільш ліквідних активів підприємства на основі ключових фінансових документів. Акціонерів же більше цікавлять показники прибутковості та ефективності діяльності підприємства, власників підприємства — показники, пов'язані з підвищенням рівня капіталізації та ефективності діяльності підприємства. Безумовно, використання фінансових коштів на виконання одного з альтернативних напрямів діяльності (на розвиток, виплату дивідендів, погашення заборгованості) нерідко зумовлює конфлікт інтересів між певними учасниками. Оскільки цілі різних учасників є відмінними, то, відповідно, і вибір показників для проведення фінансової діагностики також має свої особливості.

З позицій інтересів власників підприємства головна увага передусім зосереджується на показниках, пов'язаних з ефективніс-

тю діяльності підприємства — прибутковістю, рентабельністю капіталу, збільшенням ринкової вартості активів підприємства, реінвестуванням та різноманітними техніко-організаційного проектами розвитку підприємства.

Іншим, не менш важливим напрямом оцінювання ефективності діяльності підприємства власниками, а також інвесторами та кредиторами є аналіз можливих грошових потоків, зокрема надходження та витрачання грошових коштів. Реалізація інноваційних проектів розвитку підприємства (модернізації, капітального будівництва тощо) призводять до суттєвого зниження платоспроможності підприємства в періоди здійснення інвестування. На етапі попереднього обґрунтування проекту виникає необхідність оцінити можливі ризики, оскільки грошові кошти могли бути вкладені в альтернативні проекти, а для обґрунтування доцільності здійснення таких проектів необхідно здійснити оцінку прямих і непрямих вигод і витрат і порівняти розмір необхідних інвестицій з прогнозним розміром прибутку від здійснення проекту. Для цього використовують різноманітні показники прибутковості та беззбитковості проектів.

Оцінювання ефективності діяльності підприємства кредиторами, зокрема й банківськими установами, зосереджується на ліквідності підприємства, тобто його здатності платити за борговими зобов'язаннями перед основними учасниками — кредиторами, споживачами, державними структурами та іншими установами, а також на врахуванні негативних наслідків у разі ліквідації чи банкрутства підприємства.

Першим напрямом оцінювання ефективності діяльності підприємства, з погляду кредиторів, є з'ясування ліквідних активів підприємства, які можна швидко перетворити на грошові кошти для виконання зобов'язань. Зазвичай для цього необхідно розрахувати загальний коефіцієнт ліквідності (або покриття), коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності.

Іншим важливим напрямом оцінювання діяльності підприємства кредиторами є визначення ефективності обслуговування боргових зобов'язань. Для цього зазвичай розраховують показники, які характеризують здатність підприємства вчасно та в повному обсязі обслуговувати боргові зобов'язання: коефіцієнти покриття процентних виплат, коефіцієнт покриття основних боргових зобов'язань та ін.

Ще одним важливим етапом для проведення фінансової діагностики є збирання інформації та створення інформаційної бази даних. Для цього аналітики використовують внутрішню та зовнішню

інформацію. Внутрішня інформаційна база формується на підставі фінансової, бухгалтерської та податкової звітності, а також на матеріалах ревізій та внутрішнього аудиту, наказів і розпоряджень, інструкцій, доповідних і пояснювальних записок, програм, планів і проектів розвитку підприємства. Безумовно, що найбільш об'єктивним і важливим джерелом інформації, згідно з національними стандартами бухгалтерського обліку, є фінансова звітність підприємства, до складу якої входить: форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», форма № 3 «Звіт про рух грошових коштів», форма №4 «Звіт про власний капітал» та форма №5 «Примітки до фінансових звітів». До зовнішньої інформації належать відкрита інформація з офіційних джерел і засобів масової інформації, інформація національних та інформаційних служб.

Традиційні та новітні методи фінансової діагностики підприємства доцільно розглядати за основними її користувачами, які дають змогу з найменшими витратами часу та ресурсів, на основі опрацювання інформаційних потоків, наведених у табл. 10.1, науково обґрунтовувати управлінські рішення.

Оскільки проведення фінансового аналізу потребує значної кількості часу і його висновки можуть втрачати свою актуальність при несвоєчасному їх застосування, тому на підприємствах усе частіше застосовують методики швидкої діагностики чи моніторингу, які дають змогу відслідковувати зміни, що відбуваються в обороті фінансових ресурсів підприємства, застосовуючи при цьому незначний набір фінансових інструментів.

### **10.3. Традиційні методи фінансової діагностики**

Спеціалізована економічна література містить інформацію про найрізноманітніші методичні підходи, які переважно є взаємодоповнюючими й формують широку базу для проведення різностороннього фінансового діагностування.

Найпоширенішими підходами, що застосовуються в процесі фінансового аналізу, діагностики чи моніторингу, є традиційні, в основу яких покладено різноманітні техніки, зокрема:

- методика агрегування, сутність якої полягає в обчисленні оціночних агрегатів балансової моделі підприємства;
- методика вертикального та горизонтального аналізу, яка ґрунтується на зіставленні в абсолютному та відносному значенні статей балансу та інших форм фінансової звітності;
- коефіцієнтний аналіз, який застосований на розрахунок відносних показників;

— різноманітні методики на основі інтегрованого оцінювання.

В економічній літературі поширені різноманітні методики фінансової стійкості підприємства на основі попереднього агрегування показників за певними групами. Заслуговує на увагу трикомпонентний показник фінансової стійкості, за яким трьома показниками наявних джерел формування запасів ( $Z$ ) відповідають три показники забезпеченості запасів джерелами фінансування: за рахунок власних оборотних коштів ( $U$ ); довгострокових ( $K^T$ ) і короткострокових зовнішніх джерел фінансування ( $K^I$ ).

Алгоритм визначення трикомпонентного показника має такий вигляд:

$$\begin{cases} S = [S(\pm\Phi_C)S(\pm\Phi_T)S(\Phi_O)], \\ S(\Phi_i) = 1, \text{ якщо } \Phi_i \geq 0, \\ S(\Phi_i) = 0, \text{ якщо } \Phi_i < 0, \end{cases} \quad (10.1)$$

де  $\pm\Phi_C = U - Z$ ;  $\pm\Phi_T = U + K^T - Z$ ;  $\pm\Phi_I = U + K^T + K^I - Z$ .

Різні комбінації значень індикаторів визначають чотири зони фінансової стійкості.

Перша зона — відповідає зоні абсолютної фінансової стійкості ( $\pm\Phi_C \geq 0$ ,  $\pm\Phi_T \geq 0$ , або  $S = \{1,1,1\}$ ). Вона характеризується тим, що всі запаси підприємства покриваються власними оборотними засобами, тобто організація не залежить від зовнішніх кредиторів. Зрозуміло, що така зона спостерігається надзвичайно рідко, водночас навряд чи можна назвати її ідеальною, оскільки це означає, що керівництво підприємства не вміє, не бажає або не має можливості використовувати зовнішні джерела фінансування.

Друга зона — зона нормальної фінансової стійкості, за якої  $\pm\Phi_C < 0$ ,  $\pm\Phi_T \geq 0$ ,  $\pm\Phi_O \geq 0$ , тобто  $S = \{0,1,1\}$ . У цій зоні підприємство використовує для покриття запасів, окрім власних оборотних коштів, ще й довгострокові залучені засоби. Такий тип фінансування запасів є «нормальним» з погляду фінансового менеджменту. Нормальна фінансова стійкість є найбільш бажаною для підприємства.

Третя зона — зона нестійкого фінансового стану (показник фінансової стійкості, за якого  $\pm\Phi_C < 0$ ,  $\pm\Phi_T < 0$ ,  $\Phi_O \geq 0$ , тобто  $S = \{0,0,1\}$ ). Така зона характеризується браком у підприємства «нормальних» джерел для фінансування запасів. У цій ситуації ще не існує можливості відновлення рівноваги за рахунок поповнення власних джерел, скорочення дебіторської заборгованості та прискорення обігу запасів.

Четвертій зоні відповідає кризовий фінансовий стан  $\pm\Phi_C < 0, \pm\Phi_T < 0, \pm\Phi_O < 0$ , тобто  $S = \{0,0,0\}$ , за якого підприємство має кредити й позички, не погашені вчасно, а також прострочену кредиторську та дебіторську заборгованість. У цьому разі можна говорити, що підприємство перебуває на межі банкрутства.

Більш досконалою є методика, запропонована російськими дослідниками А. Д. Шереметом і Р. С. Сайфуліним<sup>1</sup>. Відповідно до їх методики визначається не трьохкомпонентна, а аж дев'ятикомпонентна методика, оцінювання фінансової стійкості. Для зіставлення використовуються такі агрегати: основні засоби та інші необоротні активи ( $F$ ); запаси і витрати ( $Z$ ); джерела власних коштів ( $U$ ); довгострокові кредити й позичкові кошти ( $K^T$ ); розрахунки (дебіторська заборгованість) та інші активи ( $r$ ); короткострокові кредити і позичкові кошти ( $K^l$ ). За результатами зіставлення показників можливі комбінації, подані в табл. 10.2.

Таблиця 10.2

**РОЗШИРЕНА СИСТЕМА ЧАСТКОВИХ УМОВ І ГРАДАЦІЙ  
ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ДЛЯ ПРОПОНОВАНОГО  
ДЕВ'ЯТИКОМПОНЕНТНОГО ПОКАЗНИКА**

№	1	2	3
1	$F + Z + r \leq U + K^T + K^l$ — нормальний рівень фінансової стійкості	$F + Z + r \leq U + K^T$ — передабсолютний рівень фінансової стійкості	$F + Z + r \leq U$ — абсолютний рівень фінансової стійкості
2	$F + Z \leq U + K^T + K^l$ — передкризовий рівень фінансової стійкості	$F + Z \leq U + K^T$ — нормальний рівень фінансової стійкості	$F + Z \leq U$ — передабсолютний рівень фінансової стійкості
3	$F \leq U + K^T + K^l$ — кризовий рівень фінансової стійкості	$F \leq U + K^T$ — передкризовий рівень фінансової стійкості	$F \leq U$ — нормальний рівень фінансової стійкості

Українським дослідником у галузі нечітко-множинного аналізу О. С Коцюбою розроблена методика розрахунку дев'ятикомпонентного показника фінансової стійкості ( $D$ ):

<sup>1</sup> Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С. Методика финансового анализа. — М.: Инфра — М, 1996. — С. 64.

$$D = \begin{pmatrix} d(x_{11}) & d(x_{12}) & d(x_{13}) \\ d(x_{21}) & d(x_{22}) & d(x_{23}) \\ d(x_{31}) & d(x_{32}) & d(x_{33}) \end{pmatrix}, \quad (10.2)$$

при цьому 
$$d(x_{ij}) = \begin{cases} 1, & \text{якщо } x_{ij} \geq 0 \\ 0, & \text{якщо } x_{ij} < 0 \end{cases}, \quad i = \overline{1, 3}, j = \overline{1, 3}, \quad (10.3)$$

$$\begin{aligned} x_{11} &= (U^c + K^T + K^I) - (F + Z + r^a), & x_{12} &= (U^c + K^T) - (F + Z + r^a), \\ x_{13} &= U^c - (F + Z + r^a), & x_{21} &= (U^c + K^T + K^I) - (F + Z), \\ x_{22} &= (U^c + K^T) - (F + Z), & x_{23} &= U^c - (F + Z), & (10.4—10.12) \\ x_{31} &= (U^c + K^T + K^I) - F, & x_{32} &= (U^c + K^T) - F, & x_{33} &= U^c - F. \end{aligned}$$

Виникає питання про розпізнавання загального рівня або зони фінансової стійкості підприємства, виходячи з розподілу значень елементів матриці  $D$ .

Усі можливі ситуації фінансової стійкості можна розбити на дві групи.

У першому випадку, для кожної градації фінансової стійкості або не виконується жодна, або виконуються всі часткові умови. За такої ситуації зону фінансової стійкості, у якій перебуває підприємство, розумно визначати за найвищою градацією з виконанням усіх часткових умов. Тоді між значеннями матриці  $D$  з релевантної цій ситуації підмножини й зонами фінансової стійкості має місце така відповідність:

1)  $D = \begin{pmatrix} 111 \\ 111 \\ 111 \end{pmatrix}$  — зона абсолютної фінансової стійкості;

2)  $D = \begin{pmatrix} 110 \\ 111 \\ 111 \end{pmatrix}$  — зона переабсолютної фінансової стійкості;

3)  $D = \begin{pmatrix} 100 \\ 110 \\ 111 \end{pmatrix}$  — зона нормальної фінансової стійкості;



$$4) D = \begin{pmatrix} 0 & 0 & 0 \\ 1 & 0 & 0 \\ 1 & 1 & 0 \end{pmatrix} \text{ — зона передкризової фінансової стійкості;}$$

$$5) D = \begin{pmatrix} 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 \\ 1 & 0 & 0 \end{pmatrix} \text{ або } D = \begin{pmatrix} 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 \end{pmatrix} \text{ — зона кризової фінансової стій-$$

кості.

Складнішим щодо аналізу є випадок, коли спостерігається виконання не всіх часткових умов фінансової стійкості в межах окремої градації. За такої ситуації зону фінансової стійкості слід визначати на основі оцінювання за кожною градацією ступеня виконання відповідного до неї набору часткових умов. Якщо прийняти гіпотезу про нерівноцінність окремих часткових умов фінансової стійкості в межах окремої градації, то вказане оцінювання можна здійснювати в такий спосіб:

$$l_1 = c_{13} d(x_{13}),$$

$$l_2 = c_{12} d(x_{12}) + c_{23} d(x_{23}), \quad (10.13\text{—}10.17)$$

$$l_3 = c_{11} d(x_{11}) + c_{22} d(x_{22}) + c_{33} d(x_{33}),$$

$$l_4 = c_{21} d(x_{21}) + c_{32} d(x_{32}),$$

$$l_5 = \begin{cases} c_{31} d(x_{31}), & \text{якщо } d(x_{31}) = 1 \\ 1, & \text{якщо } d(x_{31}) = 0 \end{cases},$$

при цьому

$$\begin{aligned} c_{13} = 1, \quad c_{12} + c_{23} = 1, \quad c_{11} + c_{22} + c_{33} = 1, \\ c_{21} + c_{32} = 1, \quad c_{31} = 1, \end{aligned} \quad (10.18\text{—}10.22)$$

$$c_{ij} \geq 0, \quad i = \overline{1, 3}, \quad j = \overline{1, 3}, \quad (10.23)$$

де  $l_s$ ,  $s = \overline{1, 5}$  — ступінь виконання набору часткових умов фінансової стійкості, який відповідає  $s$ -й градації;  $c_{ij}$ ,  $i = \overline{1, 3}$ ,  $j = \overline{1, 3}$  — ваговий коефіцієнт, який відповідає  $ij$ -й умові (індикатору) фінансової стійкості згідно з матрицею  $D$ .

Вагові коефіцієнти  $c_{ij}$ ,  $i = \overline{1, 3}$ ,  $j = \overline{1, 3}$  доцільно визначати за допомогою правила Фішберна. Його сутність полягає у встановленні вагових коефіцієнтів для альтернатив або детермінант за предметом аналізу, виходячи із системи переваг між ними. У початковому варіанті правило Фішберна дає змогу «зважувати» сувору спадну систему переваг. О. О. Недосекін запропонував модифікацію правила Фішберна для змішаної системи переваг, коли разом з альтернативами (детермінантами), які мають різну значущість, присутні рівнозначні альтернативи. У цьому разі вагові коефіцієнти слід розраховувати за формулою:

$$r_i = k_i / \sum_{i=1}^N k_i, \quad i = \overline{1, N}, \quad (10.24)$$

при цьому

$$k_N = 1, \quad (10.25)$$

$$k_{i-1} = \begin{cases} k_i, & X_{i-1} \approx X_i \\ k_{i+1}, & X_{i-1} \succ X_i \end{cases}, \quad i = \overline{N, 2}. \quad (10.26)$$

Очевидно, що в запропонованій моделі фінансової стійкості, з урахуванням низки чинників (галузева специфіка, фінансова стратегія підприємства та ін.), система переваг може настроюватися по-різному. Якщо орієнтуватися на пріоритетність часткових умов фінансової стійкості, пов'язаних з основними засобами, запасами й витратами, то можна прийти до такої структури відношення переваги між відповідними компонентами матриці  $D$ :

$$d(x_{23}) \succ d(x_{12}), \quad d(x_{22}) \succ d(x_{11}) \sim d(x_{33}), \quad d(x_{32}) \succ d(x_{21}).$$

Перетворення згідно з правилом Фішберна побудованої системи переваг на кількісні оцінки приводить до такого:

$$\begin{aligned} c_{11} &= 1/4, c_{12} = 1/3, c_{13} = 1, \\ c_{21} &= 1/3, c_{22} = 2/4, c_{23} = 2/3, \\ c_{31} &= 1, c_{32} = 2/3, c_{33} = 1/4. \end{aligned}$$

Прийняті вагові коефіцієнти дають змогу закінчити розпочатий вище класифікатор можливих ситуацій фінансової стійкості (табл. 10.3).

Таблиця 10.3

**КЛАСИФІКАТОР СИТУАЦІЙ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ДЛЯ ПРИЙНЯТОГО  
НАБОРУ ВАГОВИХ КОЕФІЦІЄНТІВ У РАЗІ ВИКОНАННЯ НЕ ВСІХ  
ЧАСТКОВИХ УМОВ У МЕЖАХ ОКРЕМИХ ГРАДАЦІЙ**

№ з/п	Вигляд матриці $D$	Оцінювання ступеня відповідності даній градації фінансової стійкості					Результуюча оцінка рівня фінансової стійкості
		Кризова фінансова стійкість (К)	Передкризова фінансова стійкість (ПК)	Нормальна фінансова стійкість (Н)	Передабсолютна фінансова стійкість (ПА)	Абсолютна фінансова стійкість (А)	
1	$\begin{pmatrix} 100 \\ 111 \\ 111 \end{pmatrix}$	1	1	1	2/3	0	(2/3)ПА
2	$\begin{pmatrix} 110 \\ 110 \\ 111 \end{pmatrix}$	1	1	1	1/3	0	(1/3)ПА
3	$\begin{pmatrix} 000 \\ 111 \\ 111 \end{pmatrix}$	1	1	3/4	2/3	0	(3/4)Н; (2/3)ПА
4	$\begin{pmatrix} 110 \\ 110 \\ 110 \end{pmatrix}$	1	1	3/4	1/3	0	(3/4)Н; (1/3)ПА
5	$\begin{pmatrix} 000 \\ 110 \\ 111 \end{pmatrix}$	1	1	3/4	0	0	(3/4) Н
6	$\begin{pmatrix} 100 \\ 110 \\ 110 \end{pmatrix}$	1	1	3/4	0	0	(3/4)Н
7	$\begin{pmatrix} 100 \\ 100 \\ 111 \end{pmatrix}$	1	1	2/4	0	0	(2/4)Н
8	$\begin{pmatrix} 000 \\ 110 \\ 110 \end{pmatrix}$	1	1	2/4	0	0	(2/4)Н

Закінчення табл. 10.3

№ з/п	Вигляд матриці $D$	Оцінювання ступеня відповідності даній градації фінансової стійкості					
		Кризова фінансова стійкість (К)	Передкризова фінансова стійкість (ПК)	Нормальна фінансова стійкість (Н)	Передабсолютна фінансова стійкість (ПА)	Абсолютна фінансова стійкість (А)	Результуюча оцінка рівня фінансової стійкості
9	$\begin{pmatrix} 0 & 0 & 0 \\ 1 & 0 & 0 \\ 1 & 1 & 1 \end{pmatrix}$	1	1	1/4	0	0	(1/4)Н
10	$\begin{pmatrix} 1 & 0 & 0 \\ 1 & 0 & 0 \\ 1 & 1 & 0 \end{pmatrix}$	1	1	1/4	0	0	(1/4)Н
11	$\begin{pmatrix} 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 \\ 1 & 1 & 1 \end{pmatrix}$	1	2/3	1/4	0	0	(2/3)ПК; (1/4)Н
12	$\begin{pmatrix} 1 & 0 & 0 \\ 1 & 0 & 0 \\ 1 & 0 & 0 \end{pmatrix}$	1	1/3	1/4	0	0	(1/3)ПК; (1/4)Н
13	$\begin{pmatrix} 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 \\ 1 & 1 & 0 \end{pmatrix}$	1	2/3	0	0	0	(2/3)ПК
14	$\begin{pmatrix} 0 & 0 & 0 \\ 1 & 0 & 0 \\ 1 & 0 & 0 \end{pmatrix}$	1	1/3	0	0	0	(1/3)ПК

Останній стовпчик табл. 10.3 відображає результуючі оцінки рівня фінансової стійкості для заданого варіанта матриці  $D$ . Вказані результуючі оцінки визначають за найвищою градацією фінансової стійкості із ступенем відповідності між 0 і 1. Як бачимо, що в деяких випадках така відповідність має місце одночасно для двох суміжних градацій. У цих ситуаціях досягнутий найвищий рівень фінансової стійкості однозначно не розпізнається й результуюча оцінка формується як двокомпонентна. Скажімо, для варіанта матриці  $D$  під номером 11 з таблиці 10.3 результуюча оцінка рівня фінансової стійкості становить (1/3)ПК і (1/4)Н, тоб-

то на 1/3 фінансова стійкість підприємства характеризується як передкризова й на 1/4 — як нормальна.

Розглянемо можливості використання запропонованої аналітичної моделі О. С. Коцюби на прикладі. Припустимо, агрегований баланс деякого умовного підприємства ВАТ «СВА» на кінець звітного періоду має вигляд, який подано в табл. 10.4.

Таблиця 10.4

**АГРЕГОВАНИЙ БАЛАНС ВАТ «СВА» НА КІНЕЦЬ ЗВІТНОГО РОКУ, ТИС. ГРН**

Актив	Сума	Пасив	Сума
1. Основні засоби та інші необоротні активи	1 363 740	1. Джерела власних коштів	1 910 123
2. Запаси і витрати	470 110	2. Забезпечення наступних витрат і платежів	6055
3. Грошові кошти, розрахунки та інші активи, у тому числі	1 566 396	3. Кредити та інші позикові кошти, у тому числі	1 484 068
3.1. Грошові кошти	151 407	3.1. Короткострокові кредити й позикові кошти	1 333 114
3.2. Короткострокові фінансові вкладення	0	3.2. Довгострокові кредити і позикові кошти	150 954
3.3. Розрахунки та інші активи	1 414 710	3.3. Позики, не погашені в строк	0
3.4. Витрати майбутніх періодів	279		
Баланс	3 400 246	Баланс	3 400 246

Розрахунок відповідних показників дає можливість отримати таке значення матриці  $D$ : № 3. Таким чином, згідно з класифікатором табл. 10.3 у досліджуваній ситуації рівень фінансової стійкості ТОВ «СВА» слід характеризувати як нормальний, близький до передабсолютного рівня.

Надзвичайно важливими є методи *горизонтального* та *вертикального* аналізу. Відмінність у методиках полягає в тому, що горизонтальний аналіз спрямований на вивчення динаміки фінансових показників у часі: порівняння фінансових показників звітного та попереднього періоду (чи періодів), а вертикальний аналіз має на меті на вивчення змін у структурі досліджуваних показників ключових фінансових звітів.

Розглянемо особливості аналізу складу, структури та динаміки майна підприємства, який проводиться за даними активу з використанням методів горизонтального (часового) й вертикального (структурного) аналізів. За *горизонтального аналізу* виявляються абсолютні та відносні зміни величин статей активу балансу за досліджуваний період, дається оцінка цим змінам. *Вертикальний аналіз* використовується для дослідження структури засобів підприємства шляхом визначення питомої ваги окремих статей активу балансу в підсумкових даних та оцінювання цих змін.

У процесі аналізу звертається увага на:

1) співвідношення необоротних та оборотних активів. Це співвідношення визначається галузевими особливостями, рівнем автоматизації виробництва, політикою адміністрації в царині капітальних вкладень, умовами роботи підприємства;

2) зростання чи зменшення запасів та їх частки в складі оборотних активів. Зменшення носить позитивний характер за умови, якщо воно не погіршує можливості нормативної виробничої діяльності підприємства. Збільшення має позитивний характер лише тоді, коли не відбулося зниження оборотності запасів;

3) динаміку дебіторської заборгованості. Тривожним сигналом є зростання простроченої її частки;

4) динаміку грошових коштів та їх еквівалентів. Зростання їх абсолютної суми та частки в складі оборотних активів розцінюється позитивно, оскільки вони є найбільш ліквідною частиною оборотних активів. Але надмірний їх залишок свідчить про неефективне їх використання.

Після загального аналізу активів підприємства докладно досліджують основний та оборотний капітал.

Можна деталізувати аналіз шляхом вивчення структури та динаміки нематеріальних активів, запасів, дебіторської заборгованості.

Для проведення аналітичних розрахунків пропонується така аналітична таблиця (табл. 10.5).

*Таблиця 10.5*

**ОЦІНЮВАННЯ СКЛАДУ, СТРУКТУРИ Й РУХУ МАЙНА  
ПІДПРИЄМСТВА ВАТ «СВА»**

Показник	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Відхилення (+, -)	Темп зростання, %
1. Всього майна, тис. грн	2 218 709 2	3 400 245	1181535,8	153,3
2. Оборотні активи:				

Продовження табл. 10.5

Показник	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	Відхилення (+, -)	Темп зростання, %
— тис. грн	1 002 537	2036226	1033689	203,1
— % до майна	0,452	0,599	0,147	×
у тому числі:				
2.1 Запаси:				
— тис. грн	315 805,8	470110	154304.2	148,9
— % до оборотних активів	0,315	0,231	-0,084	×
2.2 Дебіторська заборгованість:				
— тис. грн	629961,4	1414710	784748.6	224,6
— % до оборотних активів	0,628	0,695	0,066	×
2.3. Поточні фінансові інвестиції та інші оборотні активи:				
— тис. грн	0	0	0	—
— % до оборотних активів	—	—	—	×
2.4. Грошові кошти та їх еквіваленти				
— тис. грн	56 769,7	151 407	94637,3	266,7
— % до оборотних активів	0,057	0,074	0,018	×
3. Необоротні активи:				
— тис. грн	1 215 901,4	1 363 740	147 838,6	112,2
— % до майна	0.548	0,401	-0,147	×

Закінчення табл. 10.5

Показник	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Відхилення (+, -)	Темп зростання, %
4. Витрати майбутніх періодів:				
—тис. грн	0	0	0	—
—% до оборотних активів	—	—	—	×

× — показник не розраховується.

Як видно з таблиці, вартість майна підприємства збільшилася на 1 181 535,8 тис. грн, або на 53,3 %. Така динаміка зумовлена збільшенням як необоротних (на 147 838,6 тис. грн), так і оборотних (на 1 033 689 тис. грн) активів. Останні в складі майна займають більше його половини (0,599 % на кінець звітного періоду). При цьому вони збільшувалися швидше, ніж необоротні (відповідно на 18,6 % і 7,4 %). Зміни в структурі оборотних активів пов'язані з істотним зростанням дебіторської заборгованості, яка збільшилася аж на 124,6 %, а її частка у складі оборотних активів зросла на 6,6 % і на кінець періоду становила 69,5 % у структурі оборотних активів. Це *негативне явище* можна пояснити зниженням платоспроможності споживача.

Неоднозначно можна сприймати зміни в структурі оборотних активів за рахунок абсолютного збільшення запасів на 154 304,2 тис. грн, тоді як їхня частка в загальній структурі зменшилася на 8,4 %, а також збільшення грошових коштів та їх еквівалентів як найбільш мобільної частини оборотних активів в абсолютній сумі (в 2,66 разу) або у відносному показнику (на 1,8 %), оскільки ці зміни потребують пояснення, за рахунок яких джерел були сформовані активи.

Незважаючи на те, що в структурі сукупних активів необоротні активи займають менше половини, підприємство, що аналізується має неоптимальну структуру активів, оскільки частка необоротних активів, як на початок, так і на кінець періоду становить більше 40 %. Це свідчить про високу чутливість підприємства до зміни виручки від реалізації. За таких умов підприємству необхідно розробляти заходи, спрямовані на скорочення дебіторської заборгованості, зростання якої, безумовно, негативно позначилося на найбільш важливому показнику — надходженні грошових коштів.

Аналогічно до викладеної вище методики вертикального й горизонтального аналізу активів доцільно здійснювати аналіз скла-



ду, структури та динаміки джерел формування майна підприємства, який здійснюється за підсумками пасиву балансу. Останній показує, звідки взялися кошти, спрямовані на формування майна підприємства. Узагальнено джерела коштів поділяють на власні й позичкові. Від того, наскільки оптимальне їх співвідношення, значною мірою залежить фінансовий стан підприємства.

У процесі аналізу необхідно звернути увагу на таке:

1) за рахунок якого капіталу відбулося зростання чи зменшення валюти балансу — власного чи позичкового;

2) на співвідношення власного й позичкового капіталу. Зростання частки власного капіталу, який є основою самостійності та незалежності підприємства, оцінюється банками та інвесторами як позитивний фактор, оскільки при цьому зменшується фінансовий ризик. Для підприємства залучення позикових коштів буде ефективним тоді, якщо воно отримує їх під менший відсоток, ніж економічна рентабельність підприємства;

3) на частку оборотного капіталу в складі власного. Вона характеризує ступінь його мобільності (маневреності), її збільшення розцінюється позитивно. Наявність *власного оборотного капіталу* розраховується як різниця між оборотними активами (2-й розділ активу) й поточними зобов'язаннями (4-розділ пасиву). Питома частка власного оборотного капіталу в загальному власному капіталі дає відповідь на питання, яка частка власного капіталу підприємства не закріплена в цінностях і знаходиться у формі, яка дає змогу досить вільно маневрувати цими коштами;

4) на співвідношення поточних і довгострокових зобов'язань;

5) на збільшення чи зменшення абсолютної суми й частки кредиторської заборгованості в складі поточних зобов'язань, особливо простроченої, для чого залучаються дані форми № 1 «Баланс» та аналітичного обліку.

Склад і структуру джерел досліджуваного підприємства наведено в табл. 10.6.

З даних таблиці видно, що збільшення вартості майна підприємства на 1 181 536 тис. грн, або на 53,25 % зумовлене переважно збільшенням позикового капіталу на 805 559 тис. грн (або на 118,73 %). За рахунок приросту позикового капіталу було забезпечено 68,17 % усього приросту фінансового майна (805 559/1 181 536·100 %). Власний капітал за досліджуваний період збільшився лише на 374 604,7 тис. грн, або на 24,4 %. Його частка в загальному обсязі капіталу становить більше половини, і впродовж року вона зменшилась на 13 %. Приблизно третину власного капіталу становить власний обо-

ротний капітал, який збільшився впродовж звітної періоду на 166 102,6 тис. грн, а його частка в структурі власного капіталу зросла на 30 % порівняно з попереднім роком. Тобто, маневреність власного капіталу зросла.

Таблиця 10.6

**ОЦІНЮВАННЯ СКЛАДУ, СТРУКТУРИ Й РУХУ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ  
ТА ЗОБОВ'ЯЗАНЬ, ВКЛАДЕНИХ У МАЙНО ПІДПРИЄМСТВА ВАТ «СВА»**

Показник	На початок періоду	На кінець звітного періоду	Відхилення (+, -)	Темп росту, %
1. Всього майна, тис. грн	2 218 709,2	3 400 245	1 181 536	153,25
2. Власний капітал, тис. грн	1 535 518,3	1 910 123	374 604,7	124,40
— % до майна	0,692	0,562	-0,130	×
з них:				
— власний оборотний капітал:				
— тис. грн	537 009,4	703 112	166 102,6	130,93
— % до власного капіталу	0,350	0,368	0,018	×
3. Забезпечення наступних витрат і платежів, тис. грн	4 682,9	6 055	137,1	129,30
— % до майна	0,002	0,002	0,00	×
4. Зобов'язання:				
— тис. грн	678 508	1 484 067	805 559	218,73
% до майна	0,306	0,436	0,131	×
4.1) довгострокові зобов'язання				
— тис. грн	212 980,4	150 953	-62027,4	70,88
— % до зобов'язань	0,314	0,102	-0,212	×
4.2) поточні зобов'язання:				
— тис. грн	465 527,600	1 333 114,00	867586,4	286,37
— % до зобов'язань	0,686	0,898	0,212	×
4.2.1) короткострокові кредити банку				
— тис. грн	181 434,4	738 230	556795,6	406,88535
— % до поточних зобов'язань	0,390	0,554	0,164	×

Продовження табл. 10.6

Показник	На початок періоду	На кінець звітного періоду	Відхилення (+, -)	Темп росту, %
4.2.2) кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги				
—тис. грн	27 919,3	232 684	204764,7	833,42
—% до поточних зобов'язань	0,060	0,175	0,115	×
5. Доходи майбутніх періодів				
—тис. грн	270,9	279	8,1	0,030
—% до майна	0,00012	0,00008	-0,00004	×

Аналіз складу, структури й динаміки позичкового капіталу свідчить про те, що його збільшення відбулося за рахунок зростання поточних зобов'язань (на 867 586,4 тис. грн, або на 186,37 %, які в структурі позичкового капіталу становлять 89,8 %. Спостерігається збільшення їх питомої ваги на 21,2 % порівняно з попереднім періодом. Найбільше зростання характерне для кредиторської заборгованості та короткострокових кредитів банку.

Довгострокові зобов'язання суттєво скоротилися — на 62 027,4 тис. грн, або на 29,12 %, а їх частка в структурі позичкового капіталу зменшилася на 21,2%.

Доволі поширеною та широко застосованою методикою фінансової діагностики є методика розрахунку та оцінювання фінансових показників (коефіцієнтів), згрупованих за відповідними напрямками дослідження: майновий стан; ліквідність, платоспроможність і кредитоспроможність; фінансова стійкість і стабільність; прибутковість (рентабельність) і самофінансування; ділова активність тощо.

Структуризація фінансових показників може здійснюватись як у площині класифікаційних ознак відповідно до предметного напрямку (спрямування) аналізу, так і в контексті моделювання головних бізнес-процесів підприємства за моделлю Du Pont.

До першої групи показників оцінки майнового стану підприємства належать такі показники: сума господарських коштів, якими володіє підприємство; питома вага активної частини основних засобів; коефіцієнт зношення основних засобів; коефіцієнти

оновлення та вибуття основних засобів. Оцінювання переліченого комплексу показників дає змогу визначити, наскільки ефективно використовується майно підприємства. Зокрема, проаналізувати, наскільки відповідає оновлення основних засобів сучасною технікою, чи своєчасно позбавляється підприємство фізично та морально застарілого устаткування та обладнання. Такий аналіз дає змогу продемонструвати конкретні резерви підвищення ефективності використання його майна.

Аналіз ліквідності (другої групи показників) ґрунтується на зіставленні відображених у балансі поточних зобов'язань і поточних активів підприємства й дає можливість проаналізувати здатність швидко продавати активи й отримувати гроші для сплати своїх зобов'язань. Тобто ліквідність підприємства характеризується співвідношенням розміру його високоліквідних активів (грошові кошти та їх еквіваленти, ринкові цінні папери, дебіторська заборгованість) і короткострокової заборгованості. Аналізуючи ліквідність, доцільно проаналізувати можливі комбінації співвідношення найбільш ліквідних і найменш ліквідних активів, тому на практиці застосовують різноманітні показники ліквідності різних ступенів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (показник ліквідності першого ступеня) характеризує платоспроможність підприємства на дату складання балансу й відобразатиме, яку частину короткострокових зобов'язань воно має можливість погасити негайно за рахунок найбільш ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів). Надто високе значення цього показника негативно позначається на рентабельності підприємства, оскільки залучений капітал вкладається в неробочі активи, якими є грошові кошти та їх еквіваленти. Оптимальною вважають таку ситуацію, коли значення показника абсолютної ліквідності знаходяться на рівні 0,2. З метою забезпечення стабільної поточної платоспроможності підприємства можуть формувати резерви ліквідності (наприклад, поточні фінансові інвестиції) чи вдаватися до залучення овердрафту.

Проміжний коефіцієнт покриття (ліквідність другого ступеня) — характеризує очікувану платоспроможність підприємства в короткостроковому періоді. В іноземній економічній літературі орієнтовне (найнижче) значення цього показника передбачене на рівні 1. Однак ця оцінка є доволі умовною.

Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності чи коефіцієнт ліквідності третього ступеня розраховують відношенням короткострокових активів до короткострокових зобов'язань підприємства, він показує, скільки гривень поточних активів підприємства

припадає на одну гривню поточних зобов'язань. За умови, якщо поточні активи підприємства перевищують поточні зобов'язання, можна вважати, що підприємство успішно функціонує.

Ще однією групою аналітичних показників є показники, які характеризують фінансову стійкість. Аналіз фінансової стійкості (платоспроможності) підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких основних показників (коефіцієнтів): коефіцієнта фінансової незалежності (автономії); коефіцієнта фінансування; коефіцієнта фінансового лівериджу; коефіцієнта покриття відсотків; коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами; коефіцієнта маневреності власного капіталу.

Аналіз фінансової стійкості має показати наявність чи відсутність у підприємства можливостей із залучення додаткових позичкових засобів, здатність погасити поточні зобов'язання за рахунок активів різного ступеня ліквідності.

Аналіз ділової активності дає змогу проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства. Аналіз здійснюється за допомогою показників (коефіцієнтів):

— коефіцієнта оборотності активів, що обчислюється відношенням чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньої величини підсумку балансу підприємства й характеризує ефективність використання підприємством усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їх залучення;

— коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості, який розраховують відношенням чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічного розміру дебіторської заборгованості. Він показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємством;

— коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості, розрахунок якого здійснюють відношенням чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічного розміру кредиторської заборгованості. Він показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємству;

— терміну сплати дебіторської та кредиторської заборгованостей, що розраховується відношенням тривалості звітної періоду до коефіцієнта оборотності дебіторської або кредиторської заборгованості. Він показує середній період сплати дебіторської або кредиторської заборгованостей підприємства;

— коефіцієнта оборотності матеріальних запасів, який розраховують відношенням собівартості реалізованої продукції до середньорічної вартості матеріальних запасів і характеризує швидкість реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства;

— тривалістю операційного циклу, яку визначають як сума періоду обороту дебіторської заборгованості (у днях) і періоду обороту виробничих запасів (у днях);

— тривалістю фінансового циклу, яку визначається як тривалість операційного циклу мінус період обороту кредиторської заборгованості;

— коефіцієнта оборотності основних засобів (фондовіддача), який розраховують як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної вартості основних засобів. Він показує ефективність використання основних засобів підприємства;

— періоду обороту чистого робочого капіталу, який розраховують як відношення кількості днів у році до коефіцієнта оборотності чистого робочого капіталу;

— коефіцієнта оборотності власного капіталу, що розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічного розміру власного капіталу підприємства. Він показує ефективність використання власного капіталу підприємства.

Ефективність управління підприємством визначають темпами прискорення обертання ресурсів, що має відображатися в зростанні відповідних показників. Нормативного значення показників немає, але що швидше обертаються ресурси підприємства, то краще. Підвищення обертання ресурсів є, поряд з високою прибутковістю, другим важелем підвищення фінансового благополуччя підприємства. Низький рівень коефіцієнтів обертання активів може свідчити про недостатню завантаженість і низьку ефективність експлуатації виробничих потужностей, зростання дебіторської заборгованості та запасів.

Показник **оборотності активів** показує, скільки разів за період обертається капітал, вкладений в активи підприємства. Зростання цього показника свідчить про підвищення ефективності використання активів.

Ще одним параметром, що оцінює інтенсивність використання активів, є показник періоду обороту в днях, який розраховують як відношення тривалості обраного періоду до оборотності активів за цей період.

Оборотність чистих активів є узагальнюючим показником, що характеризує інтенсивність використання активів. Крім того, цей

коефіцієнт використовується в оцінці фінансової діяльності підприємства.

**Період обороту чистого робочого капіталу** — характеризує час, упродовж якого здійснюють оборот оборотні кошти підприємства (цикл від оплати сировини й матеріалів, перебування їх у вигляді виробничих запасів, до отримання платежу за реалізовану продукцію).

Від'ємне значення показника свідчать про відсутність оборотних коштів, а його розмір характеризує мінімальну суму наповнення оборотних коштів. Високе значення показує, що ресурси заморожені в оборотних коштах (розміри запасів надмірні або підприємство відпускає значну частину продукції в кредит). За раціонального управління період обороту позитивний, але близький до нуля, тобто структура дебіторської й кредиторської заборгованостей збалансована. Близька до нуля від'ємна величина періоду обороту свідчить про роботу підприємства на кредитах постачальників і відсутністю власних оборотних коштів. Зростання тривалості обороту — ознака збитковості або відтягнення коштів. І в тому, і в іншому разі кредитування не вирішить проблем підприємства.

Важливим для оцінювання господарської діяльності підприємства є визначення **тривалості операційного та фінансового циклу**. Загалом немає нормативних значень для тривалості цих циклів, але що вони коротші, то краще працює підприємство. Для різних галузей тривалість операційного циклу різна. Базою для порівняння є різні періоди діяльності одного підприємства й середньогалузеві показники.

Підвищення ефективності діяльності підприємства здійснюється за рахунок прискорення обертання ресурсів й скорочення періоду їх обороту. Збільшення кількості обертів можливе шляхом скорочення періоду виробництва або скорочення періоду обігу, а скорочення періоду виробництва потребує вдосконалення технології, модернізації та автоматизації виробництва.

Скорочення періоду обігу вимагає більш ефективного й раціонального використання ресурсів, прискорення документообороту та розрахунків. А що швидше обертаються ресурси підприємства, то менший їх обсяг потрібен для здійснення операційної діяльності й тим ефективніше діяльність підприємства.

Важливою складовою фінансової діагностики підприємства будь-якої сфери діяльності й форми власності є оцінювання його прибутковості. У теорії та практиці існує безліч абсолютних і відносних показників прибутковості та самофінансування. До абсолютних належать: операційний, валовий прибуток, прибуток до оподаткування, чистий прибуток, розподілений і нероз-

поділений прибуток. Більшість відносних показників ґрунтується на концепції рентабельності: рентабельність власного капіталу; рентабельність інвестицій; рентабельність активів; рентабельність основних засобів; рентабельність виробництва певного виду продукції тощо. У процесі проведення фінансової діагностики показник прибутковості аналізується в динаміці, а також у зіставленні із середньогалузевими значеннями та за окремими видами економічної діяльності. На основі цього робиться висновок про їх достатність.

*Спеціалісти з фінансового аналізу добре розуміють, що для кожного окремого підприємства різних галузей економіки характерні свої особливості. Наприклад, підприємства автомобілебудування чи кондитерські підприємства — це різні підприємства. Виробництво триває від кількох місяців до року, і отже, оборотність активів може бути нульовою в цей період, а у відповідний місяць його продажу — доволі значною. Характерними є особливості й для підприємств, що здійснюють виробництво суден, літаків тощо. Інша ситуація характерна для підприємств харчової промисловості. Наприклад, підприємства, які виробляють молочні чи ковбасні вироби, сировина яких має обмежений термін зберігання, змушені здійснювати виробництво у відносно невеликий період часу. З огляду на те, що межі нормативних показників мають бути адекватними середовищу функціонування підприємства, фінансова діагностика значно ускладнюється, оскільки, навіть обґрунтування нормативних значень фінансових показників є непростим завданням. Традиційно в світовій практиці для визначення нормативних значень показників використовують середньогалузеві значення фінансових показників. Ці значення оцінюються щороку на основі фактичних результатів діяльності реальних підприємства з урахуванням галузевих особливостей та масштабів діяльності. Для правильного настроювання факторів кількість підприємства лідерів та аутсайдерів має бути зіставною, також слід враховувати вибірку показників як у найбільш стабільні періоди, так і в кризові періоди. Оскільки в Україні відповідні дослідження проводяться нерегулярно, то більшість вітчизняних підприємств використовують як орієнтир закордонні дослідження. Іншою альтернативою є визначення нормативних значень показників за допомогою методики О. О. Недосекіна, що ґрунтується на інструментарії статистичного розподілу за Гаусом і використанні експертного аналізу<sup>1</sup>.*

---

<sup>1</sup> Недосекин А. О., Бессонов Д. Н., Лукашев А. В. Сводный финансовый анализ российских предприятий за 2000—2003 гг. — За матеріалами сайта: [http://sedok.narod.ru/fa/fa\\_1.pdf](http://sedok.narod.ru/fa/fa_1.pdf)



## 10.4. Новітні методи фінансової діагностики

Швидкий розвиток інформаційних технологій і наукових розробок у галузі фінансової діагностики зумовив виникнення нових методик, що дають змогу оцінювати фінансовий стан підприємства та розробляти різноманітні прогностичні моделі з урахуванням невизначеності та ризику діяльності підприємства із застосуванням різноманітного математичного інструментарію: теорії ймовірності, теорії нечітких множин, Fuzzy-logic та інших [4, 5, 7]. Більшість методик у процесі аналізу використовують як якісні, так і кількісні параметри, оперуючи при цьому точковими, інтервальними або нечіткими значеннями. Коло наукових завдань є доволі різноманітне й налічує тисячі методик фінансової діагностики, розроблених під потреби зовнішніх і внутрішніх користувачів.

Вирішення проблеми методичного забезпечення фінансової діагностики запропоновано в працях вітчизняних і закордонних авторів [4, 5, 7].

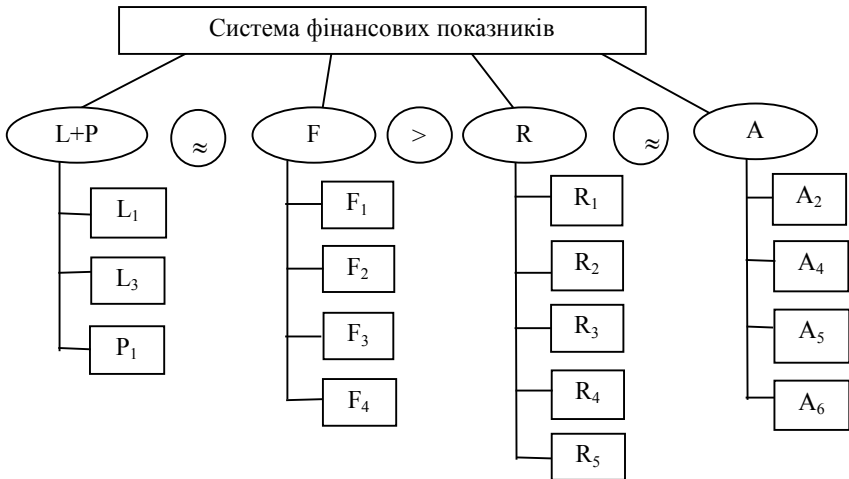
Щоб здійснити кількісне та якісне оцінювання показників за методиками фінансової діагностики, необхідно здійснити агрегування даних, зібраних у межах деревовидної ієрархії, при цьому агрегування проводять у напрямі дуг графа ієрархії. Яскравим прикладом такої ієрархії є методика швидкої діагностики, розроблена російськими дослідниками О. О. Недосекіним, Д. Н. Бессоновим, А. В. Лукашевим, відповідно до якої існує два рівня ієрархії. Перший рівень — визначення групи показників, а другий рівень — поділ показників у межах кожної групи.

Для агрегування можна використовувати матричну схему, за якої агрегування показників здійснюватиметься не за окремим значенням обраної функції приналежності в структурі лінгвістичної змінної «Рівень фактора», а за всією функцією загалом. У цьому разі для агрегування застосовують ОWA-оператор Ягера. При цьому ваговими значеннями є коефіцієнти Фішберна (усереднення з упорядкованими вагами).

Сформуємо лінгвістичну змінну «Рівень фактора» з термножиною значень L-виду. Тоді функціями належності може виступати стандартний п'ятирівневий 01-класифікатор, де функції належності — трапецієподібні або трикутні числа.

Стандартний класифікатор здійснює проекцію нечіткого лінгвістичного опису на 01-носій, при цьому здійснює це несуперечливим способом, симетрично розташовуючи вузли класифікації (0,1, 0,3, 0,5, 0,7, 0,9). У цих вузлах значення відповідної функції

належності дорівнює одиниці, а всіх інших функцій — нулю. Невпевненість експерта в класифікації зменшується (збільшується) лінійно віддаленням від вузла (або наближенням до вузла, відповідно), при цьому сума функцій належності в усіх точках носія дорівнює одиниці. З цього випливає, що ми переходимо від якісного опису рівня параметра до стандартного кількісного вигляду відповідної функції належності (трапецієподібне число).



**Умовні позначення:**  $L_1$  — швидкий коефіцієнт ліквідності;  $L_3$  — коефіцієнт покриття запасів;  $P_1$  — поточний коефіцієнт ліквідності;  $F_1$  — коефіцієнт фінансової незалежності;  $F_2$  — коефіцієнт автономії;  $F_3$  — забезпечення запасів власними оборотними засобами;  $F_4$  — індекс постійних активів;  $R_1$  — загальна рентабельність;  $R_2$  — рентабельність активів;  $R_3$  — рентабельність власного капіталу (ROE);  $R_4$  — рентабельність продаж;  $R_5$  — рентабельність оборотних активів;  $A_2$  — показник оборотності активів;  $A_4$  — оборотність кредиторської заборгованості;  $A_5$  — оборотність дебіторської заборгованості;  $A_6$  — оборотність запасів.

$\approx$  — однакова перевага між факторами;

$>$  — характеризує перевагу одного фактора над іншим.

Рис. 10.1. Дворівнева ієрархія факторів для комплексного оцінювання фінансового стану підприємства (за підходом О. О. Недосєкіна, Д. Н. Бессонова, А. В. Лукашева) [5]

На наш погляд для оцінювання показників у межах запропонованої методики фінансової діагностики доцільно є використовувати п'ятирівневу шкалу, яка забезпечить більш чіткі результати порівняно з тривірневою лінгвістичною шкалою («низький», «середній» і «високий»). Проміжними оцінками п'ятирівневої шкали є значення «нижче середнього» й «вище середнього». Відповідне значення лінгвістичного оцінювання задаємо функцією

належності трапецієподібного типу на відрізку від 0 до 1. Таким чином, на основі п'ятирівневого нечіткого класифікатора для всіх складових факторів певної групи  $F_j^k$ ,  $j = \overline{1, M}$  визначаються їх лінгвістичні оцінки  $L(F_j^k) = L_j^k$ .

$$\mu_j^*(x) = \begin{cases} \mu_3, \text{ якщо } L_j^k = \text{"Середній"} \\ \mu_4, \text{ якщо } L_j^k = \text{"Вище середнього"}, j = \overline{1, M} \\ \mu_5, \text{ якщо } L_j^k = \text{"Високий"} \end{cases} \quad (10.27)$$

П'ять функцій належності до лінгвістичних значень: «низький», «нижче середнього», «середній», «вище середнього», «високий».

$$\mu_1(x) = \begin{cases} 1, 0 \leq x < 0.111 \\ 9 \cdot (0.222 - x), 0.111 \leq x < 0.222 \\ 0, 0.222 \leq x \leq 1. \end{cases} \quad (10.28)$$

$$\mu_2(x) = \begin{cases} 0, 0 \leq x < 0.111 \\ 9 \cdot (x - 0.222), 0.111 \leq x < 0.222 \\ 1, 0.222 \leq x < 0.333 \\ 9 \cdot (0.444 - x), 0.333 \leq x < 0.444 \\ 0, 0.444 \leq x \leq 1. \end{cases} \quad (10.29)$$

$$\mu_3(x) = \begin{cases} 0, 0 \leq x < 0.333 \\ 9 \cdot (x - 0.333), 0.333 \leq x < 0.444 \\ 1, 0.444 \leq x < 0.556 \\ 9 \cdot (0.667 - x), 0.556 \leq x < 0.667 \\ 0, 0.667 \leq x \leq 1. \end{cases} \quad (10.30)$$

$$\mu_4(x) = \begin{cases} 0, 0 \leq x < 0.556 \\ 9 \cdot (x - 0.556), 0.556 \leq x < 0.667 \\ 1, 0.667 \leq x < 0.778 \\ 9 \cdot (0.889 - x), 0.778 \leq x < 0.889 \\ 0, 0.889 \leq x \leq 1. \end{cases} \quad (10.31)$$

$$\mu_5(x) = \begin{cases} 0, 0 \leq x < 0.778 \\ 9 \cdot (x - 0.778), 0.778 \leq x < 0.889 \\ 1, 0.889 \leq x \leq 1. \end{cases} \quad (10.32)$$

Значення лінгвістичних термів представляють трапецієподібні функції, які проілюстровано на рис. 10.2.

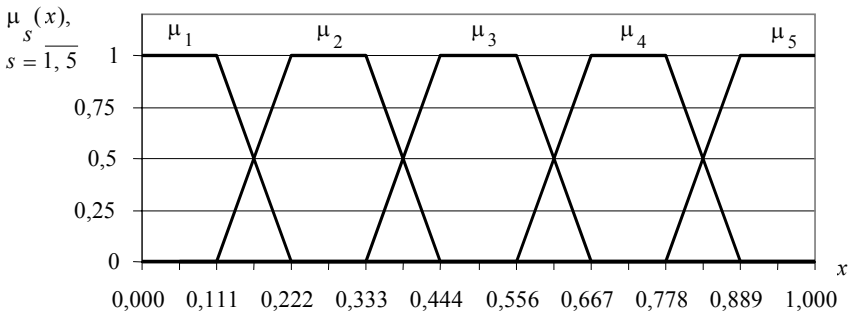


Рис. 10.2. Функції належності до вибраних типів лінгвістичних термів для оцінювання фінансових показників

Для агрегування показників застосовуємо OWA-оператор Ягера, поданий у вигляді формули:

$$\mu_j(x) = \sum_{j=1}^M \mu_j^*(x) \cdot p_i \quad (10.33)$$

Оскільки функції належності мають трапецієподібну форму, то й лінійна суперпозиція є трапецієподібним нечітким числом, що легко довести, використовуючи сегментне правило обчислення. Можна звести операції з функціями належності до операцій з їх вершинами. Якщо позначити трапецієподібне число як  $a_1, a_2, a_3, a_4$ , де  $a_i$  відповідає абсцисам вершин трапеції, то виконується:

Функцію належності можна легко розпізнати за формулами (10.28 — 10.32) сформулювати думку експерта про якісний рівень показника  $F^*$ .

Тепер розглянемо більш докладно порядок побудови схеми ваг Фішберна для окремих факторів.

Припустимо, що в системі фінансових показників за певною групою є три показника, між якими експерт у межах методики Фішберна оцінив систему переваг. Для цього використовують таку систему переваг:

- ≈ однакова перевага між факторами;
- > характеризує перевагу одного фактора над іншим;

Етап 1.  $F_1 \approx F_3 > F_2$ .

Етап 2.  $F_1 \approx F_3 > F_2$ .

2      2      1

$$\text{Етап 3. } F_1 \approx F_3 > F_2 .$$

$$\frac{2}{5} \quad \frac{2}{5} \quad \frac{1}{5}$$

Таким чином, значення вагових коефіцієнтів є такими {0,4; 0,4; 0,2}.

Ця методика не є універсальною, оскільки не дає змогу оцінити ступінь переваги певного показника залежно від значення іншого. Для вирішення подібних методичних проблем оцінку слід здійснювати в два етапи, з урахуванням кількісного значення переваги одного значення над іншим. Авторами посібника пропонується така шкала переваг (табл. 10.7).

Таблиця 10.7

**ШКАЛА ДЛЯ ПОПАРНОГО ПОРІВНЯННЯ ПОКАЗНИКІВ**

Шкала для оцінки переваги одного фактора над іншим	Кількісне значення
ЗН — зовсім незначна перевага	1
НЗ — незначна перевага	2
П — помірна перевага	3
С — суттєва перевага	4
ДС — дуже суттєва перевага	5

У разі потреби дослідника шкала може бути трансформована у 3-рівневу, 7-рівневу чи іншу шкалу оцінювання.

Як і в попередньому прикладі, на першому етапі спочатку записується система переваг від найвагомішого до найменш вагомого, а на наступному здійснюється порівняння можливих значень за вказаною шкалою. Наприклад:

$$\text{Етап 1. } F_1 \approx F_3 > F_2 .$$

$$\text{Етап 2. } F_1 \overset{НЗ}{\approx} F_3 \overset{С}{>} F_2 .$$

Етап 3. Перевішивши значення в кількісні параметри, отримуємо:

$$F_1 \overset{С}{\approx} F_3 \overset{С}{>} F_2 .$$

Сумуємо всі значення й визначаємо значення ваго-

$$\text{вих коефіцієнтів: } F_1 \overset{С}{\approx} F_3 \overset{С}{>} F_2 . \{0,455; 0,455; 0,090\} .$$

Методика дає

$$\frac{5}{11} \quad \frac{5}{11} \quad \frac{1}{11}$$

змогу досягти більш точних результатів, ніж за підходом Фішберна.

У результаті нескладних операцій дослідник отримує значення ваг фінансових показників. Слід зазначити, що цю методику доцільно використовувати і в інших експертних системах економічної діагностики. Головною вадою цього підходу є те, що кількість показників для аналізу має бути обмежена 3—5 показниками, оскільки за більшої кількості складно оцінити можливі взаємозв'язки й упорядкувати їх значення в напрямі убування. Для визначення вагових коефіцієнтів з більшою кількістю показників доцільно застосовувати методику аналізу ієрархій (МАІ) Т. Сааті.

Використання різноманітних засобів програмування, наприклад, C# або Delphi, дають змогу автоматизувати пошук рішення, звівши до мінімуму час на обробку результатів фінансової діагностики показників для окремих груп споживачів. Найпростішим способом оцінювання є методика за рівнями відповідності, яка може бути подана за допомогою формули:

$$\text{ступінь відповідності середовища} = \frac{\sum \Delta\alpha \cdot \Phi^{\alpha}_{\text{середовища}}}{\sum_{\alpha=1}^i \Delta\alpha (G_1^{\alpha} - G_2^{\alpha})}. \quad (10.34)$$

Наприклад, фрагменти можливих комбінацій за умов перекриття є такими:

$$\Phi^{\alpha}_{\text{середовища}} = \begin{cases} G_2^{\alpha} - K_1^{\alpha}, & G_1^{\alpha} < K^{\alpha} < G^{\alpha} < K^{\alpha} \\ G_2^{\alpha} - G_1^{\alpha}, & K_1^{\alpha} < G_1^{\alpha} < G_2^{\alpha} < K_2^{\alpha} \\ K_2^{\alpha} - K_1^{\alpha}, & G_1^{\alpha} < K_1^{\alpha} < K_2^{\alpha} < G_2^{\alpha} \\ \dots & \text{інші комбінації,} \end{cases}$$

де  $\alpha$  — певний рівень розбиття нечіткої множини;

$G_1^{\alpha}$  — мінімальне значення за нормативом певної лінгвістичної оцінки;

$G_2^{\alpha}$  — максимальне значення за нормативом певної лінгвістичної оцінки;

$K_1^{\alpha}$  — мінімальне значення фактичної оцінки;

$K_2^{\alpha}$  — максимальне значення фактичної оцінки.

Реалізація нескладного алгоритму дає змогу економісту-аналітику з доволі високою точністю визначити фінансовий стан підприємства (рис. 10.3).

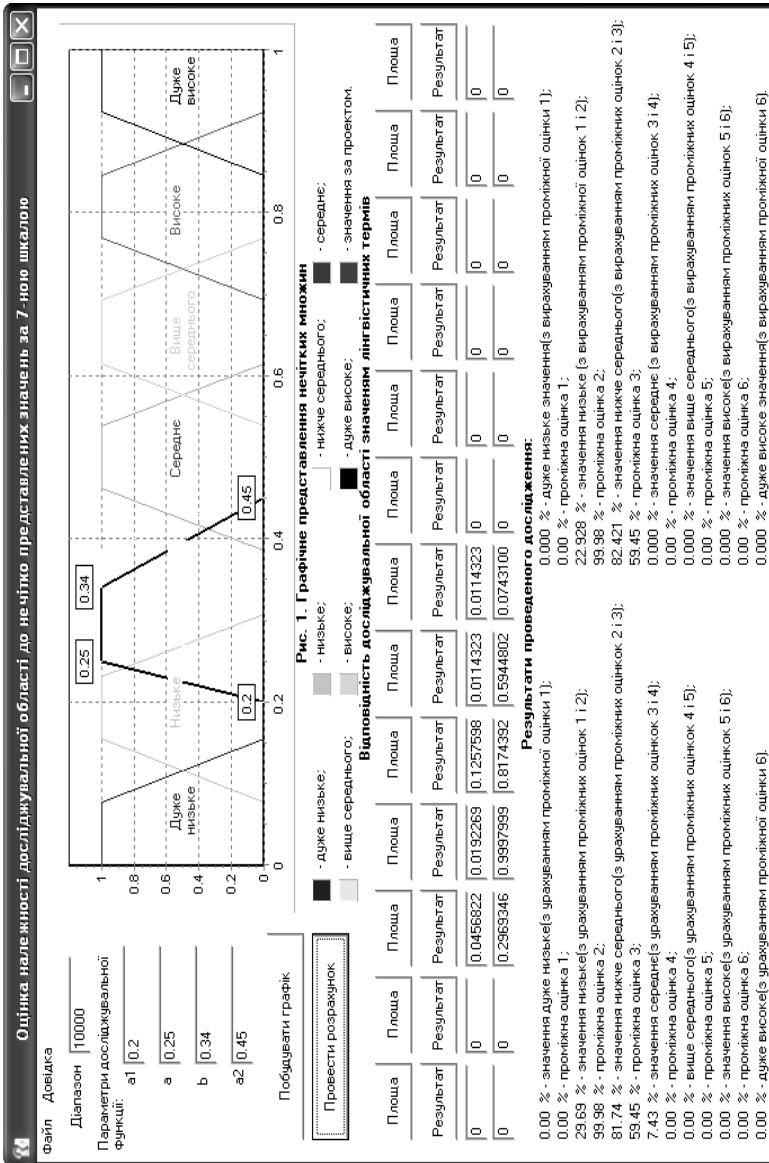


Рис. 10.3. Оцінювання областей перекриття фактичної оцінки нормативних значень нечітких множин за 7-рівневою шкалою

Заслугове на увагу методика діагностування ймовірності банкрутства підприємства українського дослідника, доктора економічних наук А. В. Матвійчука<sup>1</sup> [4, с. 160—164], яка досить близька за побудовою до методики російських дослідників. Науковець, здійснивши відбір найважливіших показників, до яких належать показники рентабельності власного капіталу, покриття прибутком зобов'язань, покриття запасів, приросту оборотних активів, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт покриття та коефіцієнт автономії, визначив можливі інтервали, що відповідають значенням лінгвістичних термів — дуже низький, низький, середній, високий та дуже високий. Для цього використовувались основні фінансові звіти різних підприємств у різні періоди часу. Розрахувавши фактичні значення показників і порівнявши їх з прогнозними, можна з легкістю оцінити можливість існування різних видів криз на підприємстві. Подібні експрес-методики можна зустріти в працях й інших вітчизняних і закордонних науковців [5, 7]. У більшості робіт зіставними є лінгвістичні змінні: «рівень фактора» й «ступінь ризику банкрутства підприємства». Так, за умов прийняття 5-рівневої шкали: «дуже низьке» значення певного фактора відповідає дуже високому ступеню ризику; «низьке» значення — високому, середнє — граничному ступеню ризику, «високе» — низькому значенню, «дуже високе» — незначному ступеню ризику.

### Ключові положення

1. Вирішення основних завдань фінансової діагностики дає змогу на основі оцінювання майнового стану підприємства, аналізу фінансової стійкості та стабільності підприємства, визначення прибутковості підприємства розробляти своєчасні та ефективні як превентивні (попереджувальні), так і корегуючі заходи.

2. Побудова системи фінансової діагностики здійснюється через проектування основних її етапів на основі певних науково-обґрунтованих принципів, які є провідними поняттями, що об'єднують окремі категорії фінансового діагностування в єдину цілісну систему знань.

3. Для проведення фінансової діагностики важливим є збір інформації та створення інформаційної бази даних. Для цього аналітики використовують внутрішню та зовнішню інформацію. Внутрішня

---

<sup>1</sup> Матвійчук А. В. Аналіз та погнозування розвитку фінансово-економічних систем із використанням теорії нечіткої логіки: Монографія. — К.: Центр наукової літератури, 2005. — С. 158—164.



інформаційна база формується на підставі звітності, на матеріалах ревізій та внутрішнього аудиту, наказів, інструкцій, програм, планів і проєктів розвитку підприємства. До зовнішньої інформації належить відкрита інформація з офіційних джерел і засобів масової інформації.

4. У процесі фінансової діагностики застосовують як традиційні підходи, в основу яких покладено різноманітні техніки, зокрема: методика агрегування, методика вертикального та горизонтального аналізу; коефіцієнтний аналіз, різноманітні методики на основі інтегрованої оцінки, так і новітні методики фінансової діагностики.

5. Методика агрегування балансу на основі дев'ятикомпонентного показника ґрунтується на зіставленні таких агрегатів: основні засоби та інші необоротні активи ( $F$ ); запаси й витрати ( $Z$ ); джерела власних коштів ( $U$ ); довгострокові кредити і позикові кошти ( $K^T$ ); розрахунки (дебіторська заборгованість) та інші активи ( $r$ ); короткострокові кредити і позичкові кошти ( $K^C$ ). За результатами зіставлення показників можливі комбінації станів фінансової стійкості.

6. Відмінність у методиках горизонтального та вертикального аналізу полягає в тому, що горизонтальний аналіз спрямований на вивчення динаміки фінансових показників у часі: порівняння фінансових показників звітного та попереднього періоду (чи періодів), а вертикальний аналіз — на вивчення змін у структурі досліджуваних показників ключових фінансових звітів.

7. Методика розрахунку й оцінювання фінансових показників (коефіцієнтів) здійснюється за відповідними напрямками дослідження, а саме: майновий стан; ліквідність, платоспроможність та кредитоспроможність; фінансова стійкість і стабільність; прибутковність (рентабельність) і самофінансування; ділова активність тощо.

8. Традиційно для визначення нормативних значень показників (коефіцієнтів) використовують середньогалузеві значення фінансових показників.

9. Нові методики в галузі фінансової діагностики дають змогу оцінювати фінансовий стан підприємства та розробляти різноманітні прогностичні моделі з урахуванням невизначеності та ризику діяльності підприємства із застосуванням різноманітного математичного інструментарію: теорії ймовірності, теорії нечітких множин, Fuzzy-logic та ін.

### Терміни й поняття

- Фінансова діагностика
- Фінансовий моніторинг
- Фінансова стійкість
- Фінансовий цикл
- Операційний цикл
- Фінансова ліквідність

## Завдання для самоперевірки ✓

1. З'ясуйте сутність, роль і завдання фінансової діагностики підприємства.
2. Поясніть, яка відмінність між такими методиками: фінансова діагностика, моніторинг і традиційний фінансовий аналіз.
3. Яку внутрішню і зовнішню інформацію використовують для фінансової діагностики?
4. Поясніть, які інформаційні потоки цікавлять основних користувачів фінансової інформації.
5. У чому сутність методики агрегування статей балансу підприємства?
6. Які переваги й вади має трикомпонентний показник фінансової стійкості підприємства?
7. Наведіть формулу для розрахунку дев'ятикомпонентного показника оцінювання фінансової стійкості підприємства за методикою О. С. Коцюби.
8. Поясніть методику вертикального та горизонтального аналізу статей балансу та інших форм фінансової звітності.
9. Яка послідовність аналізу складу, структури та динаміки майна підприємства?
10. Охарактеризуйте послідовність аналізу складу, структури та динаміки джерел формування майна підприємства, який проводиться за даними пасиву балансу.
11. У чому сутність, переваги та вади коефіцієнтного аналізу фінансового стану підприємства?
12. Як оцінюють показники ліквідності, ділової активності, оборотності та рентабельності підприємства?
13. Поясніть, за яких умов може бути застосований інструментарій нечітких множин і статистичного аналізу для моделювання допустимих меж фінансових показників.
14. У якому разі для агрегування застосовуються OWA-оператор Ягера?
15. Дайте інтерпретацію методик визначення вагових значень показників за Фішберном та Т. Сааті.
16. Поясніть, як удосконалити методику оцінювання вагових значень за Фішберном.
17. Наведіть формулу для лінгвістичного розпізнання нормативних значень нечітких множин за 3-рівневою чи 5-рівневою шкалами оцінювання.
18. Які напрями подальшого розвитку новітніх методики фінансової діагностики?

## Завдання для індивідуальної роботи ✍

За даними конкретного підприємства визначте найбільш характерні зони фінансового стану за три останні роки з використанням власної сформованої методики швидкої діагностики. Для цього попередньо ви-

значитесь з групою показників для швидкої діагностики та їх ваговими значеннями в межах заданої ієрархії показників. Отримані результати прокоментуйте з урахуванням дії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

1. Наведіть методику розрахунку показників оцінювання майнового стану підприємства, таких як: загальна сума господарських засобів, що перебувають у розпорядженні підприємства; частка необоротних активів в активах підприємства; частка основних засобів в активах підприємства; частка основних засобів у необоротних активах; коефіцієнт зношення основних засобів. Здійсніть усі необхідні розрахунки й розробіть рекомендації щодо поліпшення структури необоротних (імобілізованих) активів.

2. Скориставшись даними (форма № 1 «Баланс підприємства» та форма № 2 «Звіт про фінансові результати») підприємства за три останні періоди, проаналізуйте абсолютні та відносні показники прибутковості від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства. Проаналізуйте отримані результати з урахуванням попередньо обґрунтованих нормативних середньогалузевих значень цих показників і розробіть пропозиції щодо підвищення прибутковості підприємства. Поясніть, які проблеми є в розрахунках та інтерпретаціях існуючих показників рентабельності продукції, продажів та активів підприємства.

3. На основі форм фінансової звітності підприємства здійсніть вертикальний на горизонтальний аналіз основних фінансових показників. Проаналізуйте зміни в структурі й динаміці витрат, активів і пасивів підприємства.

4. Користуючись формою № 1 «Баланс підприємства» проведіть групування всіх статей активів на чотири групи від найбільш ліквідних до найменш ліквідних, а саме: високоліквідні, швидколіквідні, повільноліквідні та важколіквідні активи. Аналогічно здійсненому групуванню активів згрупуйте пасиви за терміновістю погашення платежів і заборгованості. За даними підприємства визначте платіжний надлишок або нестачу коштів, порівнявши основні групи активів і пасивів підприємства за їх ліквідністю. Отримані результати проаналізуйте та розробіть рекомендації, спрямовані на поліпшення управління зобов'язаннями підприємства.

5. На основі реальних даних підприємства за два попередні періоди розрахуйте показники фінансової стійкості на основі інтегрованого чотирикомпонентного та дев'ятикомпонентного показника за методикою Шеремета-Сайфуліна, попередньо провівши агрегування балансу підприємства. Отримані результати проаналізуйте та зробіть висновки щодо забезпечення фінансової стійкості в наступних (прогнозних) періодах.

6. Скориставшись даними підприємства за три останні роки проаналізуйте динаміку абсолютних і відносних показників абсолютної, швидкої та поточної ліквідності. Усі отримані результати поясніть з позиції причинно-наслідкових взаємозв'язків. На основі отриманих результатів розробіть пропозиції щодо поліпшення показників ліквідності підприємства.

7. Наведіть методику розрахунку показників ділової активності підприємства та здійсніть розрахунок цих показників для попередньо визначеного підприємства. Для кращої ілюстративності заповніть таблицю.

№ з/п	Показник	Нормативні значення	Формула розрахунку	Значення показника досліджуваного підприємства

Прокоментуйте, який взаємозв'язок між коефіцієнтами оборотності активів і термінами сплати дебіторської та кредиторської заборгованості. Розробіть рекомендації щодо підвищення оборотності активів підприємства.

8. Проаналізуйте вплив методів оцінювання вибуття виробничих і товарних запасів на прибутковість підприємства. На основі прогнозних даних щодо показників, які характеризують виробничий портфель підприємства, його виробничо-господарську діяльність, динаміку цін на матеріали та інші ресурси, визначте найбільш прийнятний метод оцінювання вибуття запасів, який забезпечить підвищення прибутковості підприємства в наступному періоді.

### Література для поглибленого вивчення

1. *Бланк И. А.* Управление денежными потоками — К.: Ника-Центр: Эльга, 2002. — 736 с. — (Библиотека финансового менеджера).
2. *Брігхем Е. Ф.* Основи фінансового менеджменту — К.: Ніка-Центр: Эльга, 1997. — 867 с.
3. *Ковалев В. В.* Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев — М.: Финансы и статистика, 2002 — 559 с.
4. *Матвійчук А. В.* Аналіз та прогнозування розвитку фінансово-економічних систем із використанням теорії нечітких множин: Монографія. — К.: Центр навч. літ-ри, 2005. — 206 с.
5. *Недосекин А. О., Бессонов Д. Н., Лукашев А. В.* Сводный финансовый анализ российских предприятий за 2000—2003 г. — За матеріалами сайта: [http://sedok.narod.ru/fa/fa\\_1.pdf](http://sedok.narod.ru/fa/fa_1.pdf)
6. *Фінанси підприємства: Підручник // А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін.; Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. — 5-е вид. — К.: КНЕУ, 2004. — 546 с.*
7. *Хил Лафуренте А. М.* Финансовый анализ в условиях неопределенности. — Минск: Технология, 1998. — 150 с.
8. *Шеремет А. Д.* Финансы предприятий: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 343 с.

## ТЕМА 11

### УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ КАПІТАЛОМ

*11.1. Принципи управління робочим капіталом компанії.*

*11.2. Управління операційним і фінансовим циклом підприємства.*

*11.3. Управління запасами.*

*11.4. Управління дебіторською заборгованістю.*

*11.5. Фінансування оборотних активів.*

- ◆ Ключові положення.
- ◆ Терміни і поняття.
- ◆ Завдання для самоперевірки.
- ◆ Завдання для індивідуальної роботи.
- ◆ Література для поглибленого вивчення.

#### **Вивчивши матеріал цієї теми, студент знатиме:**

- понятійно-категоріальний апарат теми (робочий капітал, операційний, фінансовий і виробничий цикл, кредитна політика);
- чинники впливу на розмір і структуру робочого капіталу;
- структуру робочого капіталу;
- види запасів підприємства, типи дебіторської заборгованості;
- завдання та особливості управління робочим капіталом для компаній різних бізнес-профілів і напрямів діяльності;
- сутність ідеальної, консервативної, компромісної та агресивної моделей фінансування оборотного капіталу та передумови їх застосування,

#### **а також умітиме:**

- проводити обчислення потреби в різних видах запасів, аналізувати ефективність використання запасів, обґрунтовувати економічні рішення щодо закупки та формування запасів;
- аналізувати структуру дебіторської заборгованості й планувати її обсяг;
- здійснювати розрахунки для ідентифікації моделі фінансування оборотних активів;
- оптимізувати структуру джерел фінансування оборотних активів.

#### **11.1. Принципи управління робочим капіталом компанії**

Серед актуальних проблем, які мають вирішувати керівники підприємств, найбільш значущим є забезпечення безперебійного та результативного функціонування, ефективного використання активів і залучених коштів. Розуміючи, що фінансові показники

тільки віддзеркалюють операційну діяльність компанії, а їх кількісні параметри — рівень ефективності управлінських рішень, які приймають функціональні менеджери, у цій главі розкриємо логіку впливу особливостей напрямів та умов діяльності підприємства на розмір і структуру робочого капіталу, а також механізм взаємодії (впливу) маркетингових, виробничих, логістичних рішень на окремі складові оборотного капіталу підприємства.

Тривалий час управління робочим капіталом на підприємствах належало до функціональної сфери бухгалтерії та фінансового менеджменту, а за прогнозування, аналіз і контроль його параметрів відповідали фінансові менеджери. Активне впровадження в компаніях принципів фінансового та бюджетного управління обумовило зміни повноважень функціональних менеджерів та їх відповідальності за фінансові індикатори діяльності компанії, зокрема таких складових оборотних активів, як дебіторська заборгованість і товарно-матеріальні запаси.

У численних підручниках з економіки та фінансового менеджменту, яких розглядаються підходи до управління капіталом (зокрема й робочим), наводиться неоднозначне трактування таких понять, як «оборотний капітал», «оборотні активи», «оборотні фонди», «оборотні кошти», «власні оборотні активи» «чистий оборотний капітал», «робочий капітал». Таке розмаїття термінологічної палітри в літературі пояснюється одночасним уживанням економічних термінів адміністративного управління, поширених за часів епохи планового господарства, та впровадженням у практику понятійно-категоріального апарату, що поширений у міжнародній практиці.

За часів адміністративної економіки активи підприємства називали фондами, які поділялися на основні та оборотні; останні включали грошові кошти на розрахунковому рахунку, гроші, які ще не отримало підприємство («гроші в дорозі»), що називались оборотними коштами.

У сучасній світовій практиці застосовується термінологія міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (МСБО), якими передбачено розрізняти оборотні (поточні) активи (англ. — *current assets*), оборотний (англ. — *current capital*) і робочий (англ. — *working capital*) капітал. Відповідно до МСБО до активів відносять ресурси компанії, які контролюються компанією та від яких вона очікує отримати економічні вигоди в майбутньому. Оборотними активами називають грошові кошти та їх еквіваленти, які не обмежені у використанні та призначені для реалізації

або споживання впродовж операційного циклу або дванадцяти місяців. Основними елементами оборотних активів є:

- запаси (сировина, матеріали, напівфабрикати, незавершене виробництво, готова продукція, товари);
- дебіторська заборгованість за товари, послуги, роботи;
- грошові кошти;
- авансові платежі;
- короткострокові фінансові вкладення.

Під **оборотним капіталом** розуміють кошти, що вкладені в поточні (оборотні) активи компанії. З метою управління оборотний капітал поділяють на *постійний* (потреба в якому не змінюється впродовж виробничого циклу) та *змінний* (потреба в якому залежить від сезонного або циклічного коливання виробництва й продажів).

У міжнародній практиці широко застосовують поняття **робочого капіталу**, який відображає ту частину оборотних активів, що забезпечена довгостроковими (власними або залученими) фінансовими ресурсами. Розмір робочого капіталу визначається як різниця між оборотними активами та поточними зобов'язаннями (формула (11.1)), тому його іноді називають *чистим оборотним капіталом* (не плутати з власним оборотним капіталом):

$$WC = CA - CL, \quad (11.1)$$

де *WC (working capital)* — робочий капітал;

*CA (Current assets)* — оборотні активи;

*CL (Current liabilities)* — поточні зобов'язання.

Робочий капітал є своєрідною «подушкою безпеки» бізнесу. Наявність робочого капіталу відображає фінансову надійність підприємства, його здатність розраховуватись у короткостроковому періоді, обслуговувати поточні зобов'язання. У разі погіршення умов короткострокового фінансування (скорочення короткострокової заборгованості, банківських кредитів) підприємство має можливість зберегти певний рівень оборотних активів, забезпечити безупинність виробництва.

Вагома роль робочого капіталу в забезпеченні довгострокового розвитку характерна не тільки для торговельних, дистрибуційних компаній (де частка оборотних активів сягає до 80 % загального розміру активів), а й для промислових підприємств. Сучасна практика господарювання українських компаній в умовах кризи яскраво демонструє приклади стримування розвитку бізнесу внаслідок недостатнього робочого капіталу та відсутності ефективної політики інвестування в його зростання. Нині майже всі віт-

чизняні компанії оптово-роздрібної торгівлі зіткнулися з проблемами відсутності можливості підтримки належного продуктового асортименту та забезпечення своєчасних розрахунків з постачальниками продукції. Така ситуація виникає внаслідок монопольної влади покупця, який може диктувати умови щодо поставок, принципів оплати. Саме наявність значної монопольної влади роздрібних мереж в Україні та можливість активного залучення короткострокових фінансових ресурсів дають змогу торговельним компаніям працювати з від'ємним робочим капіталом.

Таблиця 11.1.

**СТРУКТУРА РОБОЧОГО КАПІТАЛУ КОМПАНІЇ (ЗА НСБО)**

Оборотні активи	Код рядка балансу	на 1.01.2009	Поточні зобов'язання	Код рядка балансу	На 1.01.2009
Запаси:		11 431,6	Короткострокові кредити банків	500	4437,3
— виробничі запаси	100	4 479,8	Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0,0
— тварини на вирощування та відгодівлю	110	0,0	Векселі видані	520	0,0
— незавершене виробництво	120	517,2	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	1386,6
— готова продукція	130	5984,2	Поточні зобов'язання за розрахунками:		0,0
— товари	140	450,4	з отриманих авансів	540	0,0
Векселі отримані	150	0,0	з бюджетних платежів	550	15,6
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги		9 977,3	зі страхування	560	0,0
— чиста реалізаційна вартість	160	5864,6	з оплати праці	570	14,5



Закінчення табл. 11.1

Оборотні активи	Код рядка балансу	на 1.01.2009	Поточні зобов'язання	Код рядка балансу	На 1.01.2009
— первісна вартість	161	5864,6	з учасниками	580	30,9
— резерв сумнівний боргів	162	0,0	з учасниками	590	0,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками		0,0	із внутрішніх розрахунків	600	0,0
— з бюджетом	170	487,6	Інші поточні зобов'язання	610	0,0
— за виданими авансами	180	840,3	Усього поточні зобов'язання	620	18 917,1
— з нарахованих доходів	190	0,0			
— з внутрішніх розрахунків	200	0,0			
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	2784,8			
Поточні фінансові інвестиції	220	0,0			
Грошові кошти та їх еквіваленти:		1207,9			
— у національній валюті	230	1117,3			
— в іноземній валюті	240	0,0			
Інші оборотні активи	250	90,6			
Усього оборотних активів	260	22 616,8			
Робочий капітал		3699,7			

Управління робочим капіталом здійснюється з метою оптимізації обсягу й структури оборотних активів, обґрунтування джерел їх фінансування за збереження компромісу між обсягом оборотних активів підприємства та ризиком втрати його ліквідності. Для досягнення цієї мети необхідно:

- визначити потребу в робочому капіталі, розмір і структуру оборотного капіталу;

- здійснити моніторинг рівня оборотних активів, аналізувати ефективність використання робочого капіталу та його складових (товарно-матеріальних запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості);

- визначити джерела фінансування оборотного капіталу та запропонувати їх оптимальну структуру, дотримуватися оптимальної пропорції між короткостроковими та довгостроковими фінансовими ресурсами для підтримки планового обсягу робочого капіталу;

- проаналізувати основні стратегічні та операційні управлінські рішення, які впливають на рівень робочого капіталу;

- обґрунтувати доцільність інвестування в зростання робочого капіталу, визначити вплив зростання робочого капіталу на дохідність компанії.

Ґрунтуючись на принципах вартісно-орієнтованого управління, критерієм оптимізації розміру робочого капіталу має стати показник додаткового чистого доходу, який отримає компанія від інвестування в зростання робочого капіталу. Таким чином, *фінансова доцільність інвестування в робочий капітал* компанії доводиться за критерієм додаткового чистого прибутку, отриманого в результаті зростання обсягів продажів, який зумовлений інвестуванням в оборотні активи компанії, та вартістю фінансових ресурсів, за рахунок яких був збільшений робочий капітал:

$$Pr_0 - Pr_1 > (WC_0 - WC_1) \cdot K_k, \quad (11.2)$$

де  $Pr_0, Pr_1$  — прибуток до та після інвестування в робочий капітал компанії;

$WC_0, WC_1$  — розмір робочого капіталу до та після додаткового інвестування;

$K_k$  — вартість фінансових ресурсів.

Водночас доволі часто, компанії змушені збільшувати робочий капітал унаслідок погіршення умов функціонування, посилення конкурентної боротьби (наприклад, боротьба за клієнтів вимагає збільшення термінів відстрочки платежів, утримування значних товарно-матеріальних запасів). У такому разі обґрунту-

вання управлінських рішень про збільшення робочого капіталу має стратегічне, а не фінансове підґрунтя.

---

**Приклад.** Дистрибуторська компанія, яка діє на фармацевтичному ринку, перебуває на етапі активного зростання. Для посилення ринкових позицій, залучення нових клієнтів і збільшення обсягів продажів необхідно розширити товарний асортимент продукції та запропонувати аптекам більш вигідні умови оплати з відстрочкою платежів. При незмінних умовах придбання лікарських засобів у фармвиробників, компанія має проінвестувати в робочий капітал (на збільшення товарних запасів і дебіторської заборгованості) 5 млн грн.

Припустимо, що нарощування робочого капіталу планується здійснити за рахунок коштів власника, який оцінює їх альтернативну вартість на рівні 30 % річних. Це означає, що фінансова доцільність такого інвестування відбудеться а умов, коли дистрибуційна компанія в результаті вищезазначених змін отримає додатковий прибуток понад 1,5 млн грн ( $5 \text{ млн грн} \cdot 0,3$ ).

---

На розмір робочого капіталу суттєво впливають такі чинники, як галузева специфіка функціонування компанії, стратегія та динаміка її розвитку, прийнятий рівень ризикованості ведення бізнесу.

Природа галузевої специфіки, яка позначається на операційному циклі, масштабах робочого капіталу, зумовлює необхідність вкладання довгострокових фінансових ресурсів у оборотні активи компанії. Очевидно, що, на відміну від підприємств сфери послуг, промислові компанії для здійснення своєї діяльності мають створювати значні запаси, а будівельні компанії постають перед необхідністю фінансувати утримання незавершеного виробництва. Наявність значних обсягів кредиторської заборгованості характерно для компаній, які є учасниками вертикально-інтегрованих груп, або належать до сфери бізнесу, де застосовується передплата (телекомунікаційні компанії, які надають послуги зв'язку).

Майже для всіх компаній характерна залежність розміру робочого капіталу від динаміки продажів. Темпи їх зростання можуть бути як однаковими (за збереження структури операційного та фінансового циклів), так і випереджаючими.

Потреба в робочому капіталі значною мірою залежить від обраної стратегії підприємства. Доволі часто намагання досягти показників клієнтської складової системи стратегічних індикаторів компанії спричиняє зміни умов та якості обслуговування. Наприклад, для посилення конкурентних позицій компанія може

запропонувати своїм клієнтам постійний доступ до широкого асортименту товарів. Це призведе до зростання запасів, зниження їх оборотності та потреби в додаткових фінансових ресурсах, які забезпечать зростання робочого капіталу.

Оптимальний обсяг робочого капіталу залежить від виду, напряму й масштабу діяльності підприємства. Але фінансисти стверджують, що регулювання розміру робочого капіталу починатиметься з управління *операційним циклом*, який має бути джерелом генерування грошових потоків. Для оцінювання ефективності операційного функціонування фахівці пропонують порівнювати розмір робочого капіталу з власним капіталом підприємства, що містить накопичений прибуток минулих років та дає можливість відстежувати прибутковість підприємства.

## 11.2. Управління операційним і фінансовим циклом підприємства

Одним з центральних питань у процесі прогнозування потреби в робочому капіталі є визначення виробничого, операційного та фінансового циклів підприємства.

Найважливішим показником, що характеризує ділову активність підприємства, є тривалість його **операційного циклу** ( $T_{oc}$ ) — періоду, упродовж якого підприємство закуповує сировину, матеріали, виготовляє продукцію, зберігає її на складі до миті реалізації та отримує оплату за відвантажену продукцію. Цілком очевидно, що тривалість операційного циклу ( $T_{oc}$ ) залежить виду діяльності підприємства, принципів організації логістики, рівня кооперації або умов функціонування стратегічного партнерства. Зазвичай виробничі підприємства мають повний цикл виробництва та реалізації продукції. Їх операційний цикл включає такі складові: час зберігання виробничих запасів і сировини, період виробничого процесу, середній час зберігання товарних запасів на складі та період їх реалізації (рис. 11.2). Для торговельних організацій операційний цикл обмежений часом зберігання товарних запасів і часом відстрочки платежів за придбання товарів. Підкреслимо, що операційний цикл починається з миті виникнення зобов'язань з оплати, а не з часу перерахунку грошей. Цей аспект доволі важливий в умовах, коли постачальники сировини та товарів наполягають на передоплаті, і компанія змушена додатково шукати кошти для фінансування авансових платежів.

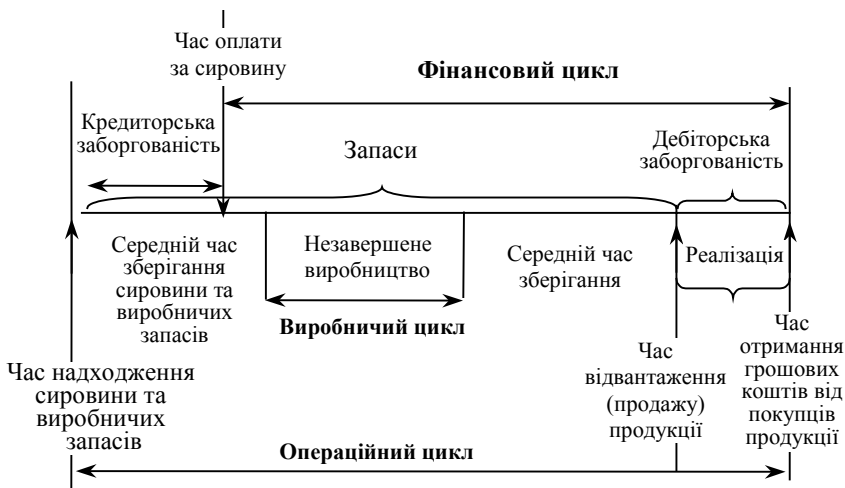


Рис. 11.2. Графічна інтерпретація операційного та фінансового циклів компанії

Під *виробничим циклом* розуміють час, упродовж якого виробничі запаси та сировина перетворюються на готову продукцію. Залежно від технологічного процесу цей період може тривати від кількох годин (приготування їжі в ресторанному бізнесі) до кількох років (виробництво коньяків, судно- та авіабудування).

Тривалість операційного циклу ( $T_{\text{ОЦ}}$ ) розраховують як арифметичну суму періодів оборотності дебіторської заборгованості та запасів:

$$T_{\text{ОЦ}} = T_{\text{об.ДЗ}} + T_{\text{об.З}}, \quad (11.3)$$

де  $T_{\text{об.ДЗ}}$  — тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, у днях;

$T_{\text{об.З}}$  — тривалість одного обороту запасів, у днях.

Від тривалості операційного циклу залежить рівень оборотних активів компанії та потреба в робочому капіталі. Аналіз операційного циклу та його структури дають змогу визначити рівень ефективності управління запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю, сформулювати напрями поліпшення використання оборотного капіталу компанії і як наслідок — посилити її ліквідність.

Зрозуміло, що пошук напрямів скорочення *виробничого циклу* є спільним завданням економістів, фінансистів, технологів підприємства, оскільки тривалість незавершеного виробництва за-

лежить передусім від обраної технології, способу організації виробничого процесу, методів управління та рівня автоматизації виробництва.

Для прогнозування потреби в робочому капіталі необхідно врахувати не тільки рух матеріальних потоків, а й умови оплати підприємством сировини та час розрахунків за готову продукцію. Тому визначення фінансового циклу підприємства дає змогу з'ясувати період обороту грошових коштів, який починається з миті оплати сировини та матеріалів (погашення кредиторської заборгованості) й закінчується в момент отримання грошей за відвантажену продукцію (погашення дебіторської заборгованості). Тривалість фінансового циклу ( $T_{\text{ФЦ}}$ ) розраховують як суму періодів обороту дебіторської заборгованості, товарно-матеріальних запасів за мінусом періоду обороту кредиторської заборгованості, або як різницю між тривалістю операційного циклу та тривалістю періоду погашення кредиторської заборгованості:

$$T_{\text{ФЦ}} = T_{\text{ОЦ}} - T_{\text{об.кз}}, \quad (11.4)$$

де  $T_{\text{ОЦ}}$  — тривалість операційного циклу, у днях;

$T_{\text{об.кз}}$  — тривалість періоду погашення кредиторської заборгованості, у днях.

У разі закупівлі виробничих запасів і сировини на умовах передплати операційний цикл починається відтоком грошей, а не моментом надходження виробничих запасів на склад підприємства. Якщо ж компанія сплачує за сировину у мить її придбання, тривалість операційного та фінансового циклів збігається.

### 11.3. Управління запасами

Управління товарно-матеріальними запасами залежно від виду запасів (виробничі, незавершене виробництво, готова продукція, товари) може перебувати в зоні повноважень і відповідальності технологічного, виробничого, маркетингового, збутового підрозділів і відділу закупівель підприємства. Управлінські рішення у сфері менеджменту запасів мають бути спрямовані на забезпечення безперебійного процесу виробництва продукції, її реалізації в певному обсязі та установлені терміни за оптимального обсягу запасів, структури та мінімізації витрат з їх обслуговування.

Серед актуальних питань, які вирішує менеджмент у процесі управління запасами, є такі:

- визначення потреби у виробничих запасах, сировині та напівфабрикатах;
- аналіз динаміки та структури товарно-матеріальних запасів та окремих їх видів;
- оптимізація рівня запасів і контроль за їх розміром.

Ефективна робота з управління запасами в компанії дає можливість: знизити тривалість виробничого циклу, зменшити поточні витрати на їх зберігання; вивільнити з поточного обороту частку фінансових коштів для їх реінвестування в інші активи; зменшити виробничі втрати в результаті усунення дефіциту виробничих запасів; прискорити оборотність запасів, знизити ризик їх втрати та скоротити витрати на їх зберігання.

До складу запасів входять сировина та матеріали, незавершене виробництво, готова продукція, а також товари, придбані для перепродажу. Зазвичай запаси зберігаються впродовж року, але для таких видів діяльності як авіа- та суднобудування, складне машинобудування, цей період може тривати понад один рік.

Завдяки впровадженню сучасних технологій логістики матеріальних потоків світовою практикою управління закупками сировини та матеріалів, сформовано ефективні методи управління запасами, які активно застосовуються на українських підприємствах.

Для будь-якого підприємства центральним питанням управління запасами є визначення потреби в них та обґрунтування їх розміру. *Потреба в запасах сировини* залежить від виробничого плану та політики утримання страхових запасів. На переконання більшості виробників утримання значних запасів сировини та матеріалів дає певну свободу в здійсненні закупок, створює можливість гнучко реагувати на потреби споживачів, своєчасно виконувати замовлення. Водночас, утримання надлишкових запасів вимагає значних витрат не тільки на їх зберігання, але й «заморожує» кошти у надмірних запасах.

В управлінській практиці запаси поділяють на операційні, страхові та спекулятивні. Виникнення *операційних* запасів та їх оптимальний розмір залежать від масштабу діяльності підприємства, рівня та якості організації поставок.

Для забезпечення безперервної роботи підприємства внаслідок порушень графіка постачань, сезонних або часових коливань попиту формують *страхові* запаси. За умов, коли підприємство очікує можливе підвищення цін на сировину, можуть формувати-

ся *спекулятивні* запаси. Обґрунтовуючи доцільність створення страхових запасів, необхідно порівняти вигоди від забезпечення стабільної роботи (підтримка асортиментного ряду, якості обслуговування клієнтів) з витратами, пов'язаними з відволіканням з обороту грошових коштів, які заморожуються в запасах.

За часів адміністративної економіки оборотні фонди підприємств підлягали жорсткому нормуванню. Сьогодні підприємства вільні у встановленні *норм запасів* (мінімальної кількості запасів, яке має забезпечити безперебійне функціонування компанії). Найпоширенішими методами визначення норм і нормативів є евристичні, техніко-економічні та економіко-математичні.

Установлення нормативів виробничих чи товарних запасів *евристичними методами* передбачає визначення їх розміру на основі результатів аналізу попередніх періодів з урахуванням маркетингових прогнозів розвитку ринкових тенденцій та суб'єктивних оцінок експертів і фахівців.

Застосування *техніко-економічних методів* передбачає групування запасів за номенклатурними позиціями з метою визначення для них страхового, поточного та сезонного рівнів. Установлення розміру нормативів запасів залежить від споживання сировини та матеріалів (або товарів), інтервалів та обсягів їх поставок.

Для оцінювання ефективності використання запасів можна скористатися аналізом динаміки рівня та оборотності запасів на підприємстві. Розрахунок періоду оборотності запасів проводять за формулою:

$$O_3 = (TM3/C) \cdot 365, \quad (11.7)$$

де  $O_3$  — середній період оборотності запасів;

TM3 — середній обсяг товарно-матеріальних запасів;

C — собівартість реалізованої продукції.

Традиційно в літературі, присвяченій питанням аналізу ефективності використання запасів на підприємстві, пропонується контролювати величину запасів методом ABC. Цей метод ґрунтується на поділі всіх товарно-матеріальних запасів на категорії, відповідно до яких визначають ступінь контролю за їх зберіганням, часом придбанням та принципами поповнення.

Відповідно ABC-методу товарно-матеріальні запаси поділяються на три категорії: категорія «А» — запаси, які потребують жорсткого контролю та детального обліку через їх високу вартість, швидкий термін виконання замовлення на їх отримання; категорія «В» — запаси, які порівняно з товарно-матеріальними цінностями категорії «А» менш значущі для забезпечення безпе-



ребійної операційної діяльності та вимагають не такого суворого обліку; до категорії «С» відносять ті види товарно-матеріальних запасів, які суттєво не впливають на функціонування підприємства, тому не потребують пильного контролю за наявністю та умовами зберігання. Для управління запасами категорії «А» слід використовувати методики аналізу рівня ефективності використання, обороту, розраховувати раціональний обсяг замовлень, час замовлень для точного планування розміру запасів.

Однією з найвідоміших концепцій оптимізації рівня запасів є технологія управління запасами Just-in-time (або «точно у визначений термін»), яку вперше було апробовано японськими виробничими компаніями. Just-in-time — це така система постачання сировини й товарів, яка дає можливість компаніям отримувати замовлення вчасно, відповідно до попередньо узгодженого терміну та визначеного обсягу партії. Така система сприяє гнучкості поставок, дає можливість звільнитися від зайвих запасів і скоротити складські витрати.

Водночас така логістика поставок викликає певні проблеми. В умовах застосування Just-in-time за відсутності складських запасів безперервність функціонування компанії повністю залежить від надійності постачальника, від його здатності організувати та підтримувати дієвість системи поставок. У разі вибору системи виконання замовлень «точно у визначений термін» необхідно порівняти розмір витрат на транспортування, що визначається відстанню перевезень і частотою поставок, з витратами на зберігання запасів на складах підприємства. Успішне застосування системи Just-in-time японськими автомобільними корпораціями наприкінці 70-х років минулого століття значною мірою сприяло підвищенню їх продуктивності, гнучкості варіювання масштабів виробництва. Водночас, на думку експертів, визначальною умовою такої успішної співпраці з постачальниками стало перехресне володіння акціями.

Для управління залишками запасів на складі менеджери із закупок можуть впливати на два параметри: розмір замовлення на закупку товарно-матеріальних запасів (за умов погодження з постачальниками) і час поновлення замовлення.

У разі прийняття рішення щодо оптимізації закупки товарно-матеріальних запасів необхідно розрахувати витрати, пов'язані із зберіганням запасів (альтернативна вартість запасів, утримання запасів на складі); виконанням замовлення (трансакційні витрати на укладення договірних та інших документів, витрати на ведення облікової документації, на оформлення замовлення, транспортні ви-

трати, витрати на постачання та ін.); зі збитками, що можуть виникнути в разі відсутності запасів на складі (втрати доходів від погіршення ділової репутації, зниження лояльності клієнтів).

Рационалізація рівня виробничих запасів передбачає обґрунтування обсягу, часу та способу замовлень. В економічній літературі для планування закупівель пропонується розраховувати оптимальний розмір замовлення, який отримав назву «економічний розмір замовлення» (*EOQ*, від англ. *Economic Order Quantity*), який призначений для визначення фізичного обсягу матеріалів, сировини або товарних запасів, при замовленні якого витрати на придбання та зберігання впродовж планового періоду будуть мінімальними. Застосування моделі *EOQ* передбачає відсутність коливання попиту на продукцію підприємства, можливість вчасного отримання замовлень і в обсягах, які визначені покупцем. Передбачається, що запаси споживаються рівномірно впродовж планового періоду, а їх поповнення планується лише тоді, коли запаси повністю вичерпані.

За умов, коли використання запасів не змінюється впродовж певного періоду часу та відсутній резервний запас, середній розмір товарного запасу дорівнює половині розміру замовлення.

Загальні витрати на придбання та утримання товарно-матеріальних запасів, які мають бути мінімізовані, розраховують за формулою:

$$T = C \cdot (Q/2) + O \cdot (S/Q), \quad (11.5)$$

де  $C$  — витрати на виконання одного замовлення;

$Q$  — економічний обсяг партії замовлення;

$S$  — загальний розмір запасів, що споживаються за певний період часу;

$C_3$  — загальні витрати на закупівлю матеріалів.

Економічний (оптимальний) розмір замовлення розраховують за формулою:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \cdot 3 \cdot P}{B}}, \quad (11.6)$$

де  $3$  — витрати на підготовку та організацію замовлення (розміщення, доставку, обробку) з розрахунку на одне замовлення;

$P$  — річна потреба в товарно-матеріальних запасах у натуральному вимірі;

$B$  — витрати на зберігання запасів, складські витрати з розрахунку на одиницю замовлення.

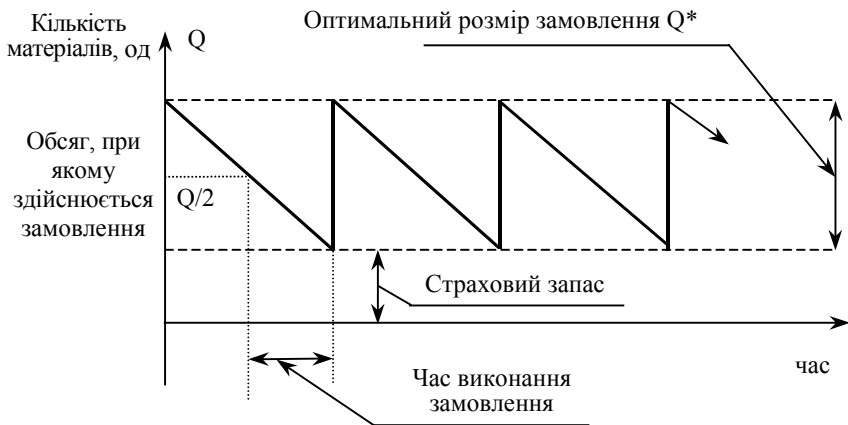


Рис. 11.2. Графічна інтерпретація замовлення запасів

Обсяг страхового запасу залежить від рівня ризику, який прийнятий підприємством, вірогідності виникнення збитків унаслідок відсутності вчасного забезпечення виробничого процесу й сировиною.

Незважаючи на достатньо простий розрахунок оптимального розміру замовлення (формула (11.6)), на практиці його визначити складно через неможливість точного обліку розміру витрат, пов'язаних зі зберіганням запасів і виконанням замовлень, а також альтернативної вартості втрачених можливостей зберігання запасів і відволікання капіталу компанії.

Серед найвпливовіших чинників, що заважають раціоналізації закупівельної діяльності, є нестабільність рівня продажів і складність прогнозування обсягів збуту. Тому точність прогнозів продажів, зменшення невизначеності попиту дають можливість суттєво знизити як запаси готової продукції, так і запаси незавершеного виробництва.

Під час формування моделі управління запасами необхідно враховувати специфіку підприємства, обмеження, зумовлені реаліями української економіки та суб'єктивність прийняття управлінських рішень менеджментом вітчизняних компаній. Одним з важливих чинників впливу на рівень запасів підприємства здійснюють постачальники, які визначають умови поставок, розмір мінімальної партії. Серед факторів, що значною мірою впливають на управлінські рішення щодо вибору обсягу закупок, слід назвати такі:

- вимога постачальників щодо мінімального розміру поставки, який значно перевищує розмір оптимального обсягу товарно-матеріальних запасів;

- пропозиція з боку постачальників про надання значних знижок за придбання великих обсягів закупувлі;

- обмеження транспортних, логістичних компаній у разі виконання замовлень щодо мінімальних партій поставок.

Формування системи управління запасами залежить від рівня якості менеджменту та управлінської культури на підприємстві, наявності стратегічно орієнтованого управління та механізмів реалізації стратегічних завдань. Зрозуміло, що для підприємства, яке намагається отримати лідируючі позиції через надання клієнтам широкого товарного асортименту, вимагати мінімізації товарних запасів неможливо. За умов сильної ринкової влади постачальників доволі складно вимагати від департаменту закупок дотримання економічно обґрунтованих обсягів замовлень і часу їх постачання.

Водночас, для підвищення ефективності управління запасами необхідно сформувати систему нормативних документів, що регламентують цю роботу. Для планування, контролю та зберігання запасів підприємство має розробити власний класифікатор запасів, у якому всі запаси мають бути поділені на види й віднесені до певної групи контролю. Це дає можливість суттєво підвищити ефективність аналітичної роботи щодо оцінювання рівня оборотності (оцінювання запасів і періоду оборотності за окремими групами товарно-матеріальних запасів), посилити якість планування закупок і нормування складських запасів окремих товарних груп. Посилення якості організації складської діяльності передбачає формування регламенту документообігу щодо отримання та вибуття товарно-матеріальних цінностей, введення обліку складських запасів, проведення інвентаризації.

Упровадження аналітичних методів управління запасами нині стає для більшості українських підприємств одним з найактуальніших завдань, які сприяють підвищенню ефективності їх діяльності. Для компаній, що діють у сфері дистрибуції, оптової та роздрібно торгівлі, виробничих підприємств, здатність ефективно управляти запасами є однією з конкурентних переваг.

## **11.4. Управління дебіторською заборгованістю**

Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги виникає, коли підприємство реалізує товари в кредит, тобто з відстроченням платежу або за авансовими платежами компанії за майбутні послуги та отримання товару. Доволі часто дебіторську

заборгованість називають рахунками дебіторів або рахункам до сплати.

Відповідно до стандартів бухгалтерського обліку, **дебіторська заборгованість** — це грошові кошти, які внаслідок минулих подій юридичні та фізичні особи (дебітори) заборгували підприємству. У фінансовій звітності підприємства за НСБО (національними стандартами бухгалтерського обліку) розрізняють дебіторську заборгованість за товари, роботи, послуги та дебіторську заборгованість за розрахунками (з бюджетом, виданими авансами, з нарахованих доходів, з внутрішніх розрахунків).

У міжнародних стандартах бухгалтерського обліку віднесення дебіторської заборгованості до певної категорії може прийматися компанією відповідно до принципів і завдань управлінського обліку. Склад і структура дебіторської заборгованості для різних компаній можуть суттєво відрізнятися через різний підхід до її класифікації. На практиці при аналізі структури заборгованості головною ознакою дебіторської заборгованості є ступінь її простроченості. Дебіторська заборгованість, яка виникає внаслідок прийнятих принципів і форм оплати, називають нормальною, а у разі порушення платіжної дисципліни дебіторів дебіторську заборгованість називають простроченою.

За НСБО ця стаття балансу жорстко регламентована: залежно від періоду виникнення дебіторської заборгованості її поділяють на поточну та довгостроковою, а за критерієм вірогідності повернення — дійсною, сумнівною та безнадійною (табл. 11.2).

Таблиця 11.2

**ХАРАКТЕРИСТИКА ВИДІВ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ**

Класифікаційна ознака	Види дебіторської заборгованості	Сутність поняття
За характером виникнення	Нормальна	Дебіторська заборгованість, яка зумовлена ходом виконання виробничої програми підприємства, а також прийнятими формами розрахунків між контрагентами
	Прострочена	Дебіторська заборгованість, яка виникає внаслідок порушення розрахунків і фінансової дисципліни, послаблення контролю за відпуском товарно-матеріальних цінностей

Закінчення табл. 11.2

Класифікаційна ознака	Види дебіторської заборгованості	Сутність поняття
За терміном погашення	Поточна	Розмір дебіторської заборгованості, яка виникає в ході нормального операційного циклу або буде погашена впродовж дванадцяти місяців з дати балансу
	Довгострокова	Розмір дебіторської заборгованості, яка не виникає в ході нормального операційного циклу та буде погашена після дванадцяти місяців з дати балансу
Залежно від вірогідності повернення боргів	Дійсна	Поточна дебіторська заборгованість, яка виникає в ході операційного циклу та має бути погашена відповідно до умов контрактних зобов'язань дебітора
	Сумнівна	Поточна дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги, щодо якої існує невпевненість щодо її погашення боржником
	Безнадійна	Дебіторська заборгованість, стосовно якої існує впевненість в її неповерненні боржником, або за якою минув термін позовної давності

Дебіторська заборгованість виникає у разі надання покупцю відстрочки платежу (комерційного кредиту). Комерційний кредит надається покупцю з урахування його вартості (на платній основі) та терміновості (термін використання наданих коштів обмежений).

Основним завданням управління дебіторською заборгованістю є максимізація віддачі від інвестицій у дебіторську заборгованість для досягнення стратегічних цілей підприємства при забезпеченні його ліквідності. Дебіторська заборгованість є невід'ємним елементом збутової політики будь-якого підприємства. Значна частка дебіторської заборгованості в структурі активів знижує його ліквідність і фінансову незалежність, підвищує ризик фінансових втрат. Водночас з тим, раціональне використання комерційного кредиту сприяє

зростанню продажів, збільшенню частки ринку, і як результат, — може суттєво поліпшити фінансові результати підприємства.

Для забезпечення ефективності використання капіталу, який вкладений у дебіторську заборгованість, важливу роль відіграють такі елементи управління, як:

- аналіз і моніторинг дебіторської заборгованості;
- формування принципів кредитної політики щодо покупців продукції;
- обґрунтування величини капіталу, що спрямований на фінансування дебіторської заборгованості;
- формування системи кредитних умов для різних категорій клієнтів;
- розроблення стандартів оцінювання кредитоспроможності клієнтів та умов їхнього фінансового обслуговування;
- визначення процедури інкасації дебіторської заборгованості та розроблення системи контролю за рухом заборгованості та її своєчасною інкасацією.

Систему управління дебіторською заборгованістю умовно можна поділити на дві складові: 1) кредитну політику, яка дає можливість щонайбільш ефективно використовувати цю заборгованість як інструмент збільшення обсягів продажів; 2) комплекс заходів, спрямованих на зниження ризиків виникнення простроченої або безнадійної дебіторської заборгованості.

У процесі формування системи кредитних умов компанія має чітко визначити: термін надання відстрочки платежу; суму кредитування (кредитний ліміт); вартість надання кредиту (систему цінових знижок під час оплати товару на мить відвантаження); систему штрафних санкцій за порушення домовленостей.

Обґрунтовуючи доцільність надання відстрочки платежів, крім стратегічних і маркетингових аргументів щодо збільшення обсягів продажів, необхідно враховувати витрати, які пов'язані з витратами, які несе підприємство внаслідок відволікання коштів з обороту. Тому мінімальна вартість комерційного кредиту має розраховуватись як доход від альтернативного варіанта безризикового розміщення грошових коштів. Часом для визначення вартості комерційного кредиту фінансисти пропонують використовувати середньозважену вартість капіталу (*weighted average cost of capital, WACC*) компанії.

Не менш значущим для прийняття управлінських рішень щодо кредитної політики є питання терміну відстрочки платежів. Більшість підприємств орієнтується на умови надання відстрочки платежів у конкурентів. Серед чинників, які приймають до уваги фінанси-

сти під час обґрунтування терміну надання комерційного кредиту, є можливість профінансувати потреби в збільшенні капіталу компанії, що виникають унаслідок зростання дебіторської заборгованості. Серед можливих джерел фінансування передусім розглядається можливість збільшення власної кредиторської заборгованості (отримання комерційного кредиту в постачальників). Доволі часто для поповнення оборотних активів у разі зростання дебіторської заборгованості розглядається можливість покриття потреби у фінансуванні за рахунок власного капіталу (використання прибутку чи додаткові інвестиції власників) та отримання банківського кредиту.

Для ефективної діагностики дебіторської заборгованості підприємства доцільно розрахувати не тільки показники її оборотності, співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, частку простроченої заборгованості, а й зробити аналіз її структури за всіма дебіторами (табл. 11.3).

З наведеного у табл. 11.3 прикладу бачимо, що понад 85 % дебіторської заборгованості є непростроченою, тобто такою, що відповідає операційному циклу підприємства. Незважаючи на те, що майже всі контрагенти мають прострочену дебіторську заборгованість, її сума не складає серйозної фінансової загрози в разі можливих втрат безнадійних боргів.

У процесі розробки кредитної політики необхідно спрогнозувати щонайбільш допустимий розмір дебіторської заборгованості, її нормативне значення як на підприємстві загалом, так і за окремими контрагентами (кредитні ліміти). Розраховуючи ці показники, підприємство орієнтується на стратегічні цілі та показники клієнтської перспективи в системі збалансованих показників.

*Таблиця 11.3*

**СТРУКТУРА ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Контрагент	Загальна сума дебіторської заборгованості, тис. грн	Сума нормальної (непростроченої) дебіторської заборгованості, тис. грн	Прострочена дебіторська заборгованість, тис. грн за різними періодами		
			0-14 днів	15-30 днів	31-60 днів
А	247	200	—	47	—
В	170	150	20	—	—
С	76	52	—	—	24
Д	952	840	90	50	12
<b>Усього</b>	<b>1445</b>	<b>1242</b>	<b>110</b>	<b>97</b>	<b>36</b>



Для прогнозування обсягу грошових коштів, які мають бути інвестовані в дебіторську заборгованість, можна скористатися формулою:

$$I_{\text{дз}} = V_{\text{к}} \cdot K_{\text{ц}} \cdot (D_{\text{дз}} + D_{\text{пп}}), \quad (11.7)$$

де:  $I_{\text{дз}}$  — обсяг інвестицій в дебіторську заборгованість, грн;

$V_{\text{к}}$  — розмір виручки, яку планується отримати від реалізації продукції, з відстрочкою платежу, грн;

$K_{\text{ц}}$  — коефіцієнт співвідношення собівартості продукції та ціни (коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції);

$D_{\text{дз}}$  — середній період відстрочки платежу, дні;

$D_{\text{пп}}$  — середній період затримки платежів за наданими кредитами, дні.

---

**Приклад:** Торговельна компанія планує розширити асортиментну лінійку та розглядає можливість закупівлі нового товару. Відпускна ціна постачальника на товар 35 грн витрати на транспортування та зберігання плануються на рівні 5 грн за одиницю. Маркетологи пропонують продавати товар по 50 грн. Компанія планує щоденно продавати 100 одиниць товару з відстрочкою платежу 30 днів (час затримки платежів враховано)

Скориставшись формулою (11.7) розрахуємо розмір дебіторської заборгованості та потребу в додатковому фінансуванні:

$$I_{\text{дз}} = 50 \cdot 100 \cdot (40/50) \cdot 30 = 120\,000 \text{ (грн)}$$

Як бачимо, для забезпечення розширення асортименту необхідно поповнити оборотний капітал компанії на 120 000 грн. Для фінансового обґрунтування доцільності продажу нового товару при вищезначених умовах необхідно порівняти додатковий прибуток, який компанія отримує від збільшення обсягу продажів із сумою сплати за фінансові ресурси, що необхідно залучити для фінансування приросту дебіторської заборгованості. Компанія внаслідок продажу цього товару отримає за рік прибуток у розмірі 120 000 грн  $((50-40) \cdot 100 \cdot 12)$ . За альтернативної ставки капіталу, яку визначимо на рівні вартості банківського кредиту у 22 % річних, сума витрат на фінансове обслуговування дебіторської заборгованості становитиме 26 400 грн  $(0,22 \cdot 120\,000)$ .

---

У наведеному прикладі не враховано додаткові витрати, які виникають у процесі розширення обсягів продажів, товарних запасів, роботи з дебіторами, отримання та супроводження банківського кредиту та ін.

Розуміючи, що дебіторська заборгованість, як елемент кредитної політики, перебуває у сфері повноважень комерційного директора, підкреслимо, що фінансова служба підприємства має виконувати аналітичні та контрольні функції, а також відповідати за своєчасне фінансування планового приросту дебіторської заборгованості.

З метою оцінювання доцільності інвестування капіталу в зростання дебіторської заборгованості фахівці пропонують скористатися традиційним інструментарієм проектного аналізу й для обґрунтування фінансової ефективності таких вкладень розраховувати показники чистої приведеної вартості (*NPI*), внутрішньої норми дохідності (*IRR*) та рентабельності інвестицій (*PI*). Проте для застосування методу порівняння додаткових дисконтованих грошових доходів від зростання обсягу продажів з додатковими дисконтованими витратами, які враховують альтернативну вартість залученого капіталу на поповнення оборотного капіталу, майже не можливо виокремити ті доходи підприємства, які були зумовлені зміною кредитною політики, а не є наслідком інших маркетингових заходів і впливу ринкових чинників.

Ще одним напрямом управління дебіторською заборгованістю є мінімізація ризику втрат, що пов'язаних з можливими збитками, яких підприємство може зазнати внаслідок простроченої та безнадійної заборгованості.

Розробляючи кредитну політику підприємства, фінансовий підрозділ спільно з юридичним та збутовим відділом мають сформулювати положення про кредитну політику та відповідні регламенти, у яких визначити:

- категорії клієнтів відповідно до стратегії підприємства та принципи сервісного й фінансового обслуговування;

- методику оцінювання фінансового стану та принципів оцінки кредитоспроможності контрагентів, яким надається відстрочка платежів;

- відповідальність контрагентів за порушення умов відстрочки платежів, юридичні аспекти та фінансові механізми регулювання відносин за умов зриву своєчасної сплати;

- відповідальність і повноваження менеджменту за розмір дебіторської заборгованості, зокрема й простроченої, а також принципи мотивації персоналу підприємства за дотримання кредитної політики.

В умовах непрозорості фінансової інформації в Україні оцінювати рівень платоспроможності контрагентів на основі їх фінансових звітів (баланс, звіт про фінансові результати) доволі ри-

зиковано. Експерти пропонують скористатися галузевими базами даних компаній з сумнівною кредитною історією, своєрідними рейтингами неплательщиків.

Проте найнадійнішою має стати внутрішня інформаційна база про контрагентів, яка структурована за такими ознаками: час роботи з клієнтами, частка обсягу продажів певному клієнту в сукупній виручці, середній період дебіторської заборгованості по контрагенту; розмір простроченої дебіторської заборгованості в обсязі продажів. За результатами аналізу роботи з контрагентами за такими параметрами, клієнтів поділяють за категоріями надійні, ризиковані, такі, які потребують пильної уваги, що дає змогу в процесі фінансової співпраці розробляти та застосовувати адекватні пільги й штрафи.

В умовах становлення в Україні більшості ринків, відсутності стійких партнерських відносин, значних коливань у структурі клієнтської бази підприємства здійснюють кредитування за умов надання застави, банківських гарантій та інших видів забезпечення, які можуть посилити кредитоспроможність контрагента.

Успішний досвід дистрибуційних компаній, які широко використовують відстрочку платежів для стимулювання обсягів продажів, демонструє ефективність створення та функціонування кредитних комітетів, до складу яких входять фахівці з маркетингового, фінансового, юридичного департаментів, представники служби безпеки підприємства. Серед питань, які вповноважений приймати кредитний комітет, — розробка кредитної політики компанії, принципи фінансової співпраці з контрагентами, а також доцільність надання комерційного кредиту та умови відстрочки платежів для конкретних клієнтів. Колегіальність прийняття рішення щодо надання відстрочки оплати за придбання товарів дає можливість урахувати наявність та правомірність використання застави, можливість надання кредиту, фінансову спроможність і стійкість партнера, а також сформуванню такої системи штрафних санкцій за порушення терміну оплати, яку встановлено графіком погашення платежів.

Кредитна політика не обмежується тільки питаннями відстрочки платежів. Крім системи штрафів, вона визначає систему знижок, які надаються клієнту залежно від терміну оплати. Тому цінова політика підприємства тісно пов'язана з його кредитною політикою. Відомо, що за умови передоплати підприємства знижують ціну на товар, а за умови відстрочки платежів — збільшують її. Тому прайс-листи компаній мають кілька варіантів ціни: за умови передоплати, за фактом відвантаження, за умови відстрочки оплати на різні терміни (наприклад, 7, 14, 21, 30, 60 днів).

У практиці управління дебіторською заборгованістю відомі дієві методи роботи з простроченими платежами. За появу простроченої дебіторської заборгованості несе відповідальність, передусім, менеджер відділу продажів, який відстежує платіжну дисципліну своїх клієнтів (за умов наявності чітко сформованих принципів кредитної політики та його повноважень приймати рішення про надання контрагенту певних умов кредитування). У разі серйозних порушень умов оплати рішення щодо фінансових санкцій та отримання оплати в судовому порядку має приймати кредитний комітет. Проте такі методи повернення оплати на практиці зустрічаються рідко. Для повернення заборгованості сучасні підприємства активно використовують інститут факторингу, який став поширеним і в Україні. Нині більшість банківських установ пропонує послуги з факторингу (від англ. *Factor* — агент, посередник), які полягають у допомозі компаніям стягувати борги з ненадійних контрагентів. Факторинг є різновидом посередницької діяльності, за якої фірма-посередник (факторингова компанія) за певну плату отримує право стягувати та зраховувати на рахунок підприємства-клієнта відповідну суму грошей (право інкасувати дебіторську заборгованість). Водночас посередник може кредитувати поповнення оборотного капіталу клієнта, а також брати на себе кредитні та валютні ризики компанії. Пропозиція факторингових послуг передбачає беззаставне фінансування поставок товарів, захист ризику фінансових втрат від безнадійних боргів, облік дебіторської заборгованості, контроль за своєчасною оплатою дебіторів та інкасацію рахунків.

### **11.5. Фінансування оборотних активів**

У теорії фінансового менеджменту генеральним критерієм у процесі обґрунтування управлінських рішень, що впливають на фінансові показники діяльності компанії, традиційно вважають максимізацію вартості компанії. Рішення щодо управління оборотним капіталом та його фінансування не є винятком. Тому стратегія залучення фінансових джерел для забезпечення діяльності робочим капіталом має розглядатися через призму економічної вартості компанії.

У професійній літературі з фінансового управління є різні підходи до фінансування оборотного капіталу. Однак усі вони ґрунтуються на пошуку компромісу між ризиком втрати ліквідності та ефективністю, балансуванні між витратами за використання

фінансових ресурсів і додатковими доходами, що генеруються в результаті зростання оборотних активів підприємства. Політика фінансування оборотних активів є органічною складовою управління робочим капіталом, що полягає в оптимізації обсягу, складу та структури фінансових джерел задля забезпечення ефективного використання власного капіталу та достатньої фінансової сталості компанії.

Відомий фінансовий гуру Ю. Бріггем уважав, що в процесі аналізу поведінки компанії щодо фінансування оборотного капіталу головним чинником його зростання збільшення виручки від продажів. Залежно від темпів приросту оборотного капіталу в разі збільшення обсягів продажів дослідник наводив три альтернативні варіанти інвестування оборотного капіталу:

1) «спокійна» політика, яка передбачає випереджаючий приріст обсягів запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів, що забезпечує мінімальний рівень ризику та прибутку;

2) «помірна» політика фінансування, що відображає однаковий рівень приросту обсягу продажів і розміру оборотного капіталу та призводить до стабільного прибутку й невисокого ризику;

3) «стримуюча» політика, що характеризується високим ризиком і значними прибутками в результаті мінімізації розміру оборотних активів.

Більш відомою концепцією фінансування оборотного капіталу стала політика інвестування в оборотні активи залежно від джерел фінансування їх змінної та постійної складової. Нагадаємо, що постійні оборотні активи не залежать від сезонних та інших коливань у часі, тому потребують відповідних джерел фінансування.

Залежно від принципів і типів фінансування оборотних активів виокремлюють ідеальну, консервативну, компромісну та агресивну моделі фінансування (рис. 11.3). Агресивна політика характеризується високою часткою оборотних активів у сукупних активах підприємства, низьким рівнем їх оборотності.

Ідеальна модель фінансування оборотних активів передбачає відсутність у підприємства робочого капіталу, оскільки фінансування оборотних активів здійснюється виключно за рахунок короткострокових зобов'язань. Показник загальної ліквідності в ідеальній моделі фінансування дорівнює одиниці, що свідчить про значний ризик її платоспроможності. Як бачимо, назва «ідеальна модель» не означає її бездоганності, швидше вона підкреслює співвідношення короткострокових зобов'язань з поточними активами. У реальному бізнесі така модель фінансування зустрічається

рідко через її високу ризикованість. Обираючи таку модель компанія свідомо йде на те, що за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов'язань фінансуються лише її необоротні активи. Для підтримки певного рівня ліквідності та фінансової незалежності компанії, фахівці вважають, що необоротні активи та постійна частка оборотних активів має бути профінансована довгостроковими джерелами — власним капіталом і довгостроковими зобов'язаннями.

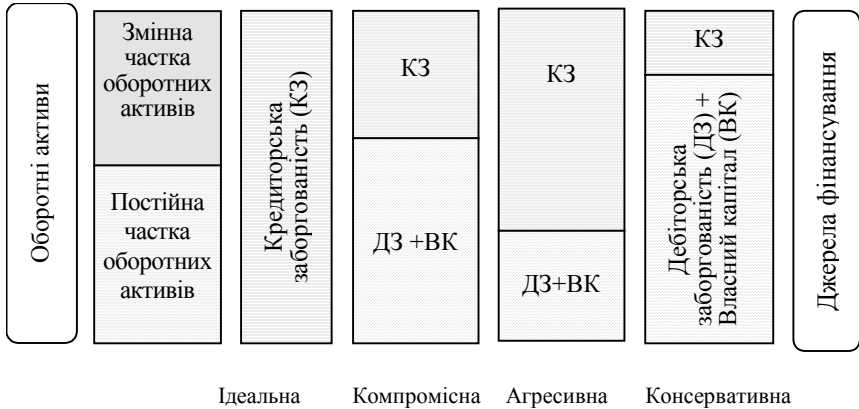


Рис. 11.3. Моделі фінансування оборотних активів підприємства

**Консервативна модель** передбачає фінансування постійної та половини змінної частини оборотних активів за рахунок власного капіталу та довгострокового залученого капіталу. Така модель забезпечує найбільший рівень фінансової надійності компанії, але потребує значних витрат на підтримку відповідної структури фінансування, що знижує рівень її прибутковості. Експерти вважають, що низька рентабельність компанії неабияк зумовлена значним розміром запасів і дебіторської заборгованості, у яких «заморожений» власний капітал компанії. Саме тому вони пропонують ретельно аналізувати обсяг і структуру оборотного капіталу з метою його скорочення.

**Компромісна модель** фінансування оборотних активів побудована на можливості залучення короткострокових зобов'язань для задоволення тимчасових потреб у фінансуванні. Ця модель, за оцінками експертів, є найреальнішою. Справді, компанії фінансують постійну складову оборотних активів за рахунок довго-

строкових джерел, а сезони коливання збільшення оборотних активів покривають за рахунок короткострокових зобов'язань.

**Агресивна модель** передбачає фінансування за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов'язань лише частки постійних оборотних активів. Така модель фінансування вимагає значної фінансової надійності контрагентів, які забезпечують компанію короткостроковими кредитами, надають відстрочку платежу, формуючи кредиторську заборгованість. Залежно від частки постійних оборотних активів, яка фінансується за рахунок короткострокових джерел фінансування, ця модель стає або більш ризикованою, або більш надійною.

Оптимізація структури джерел фінансування оборотних активів передбачає вибір структури з урахуванням терміну окремих стадій фінансового циклу, вартості окремих видів залучених ресурсів і надійності фінансових партнерів.

### Ключові положення

1. У сфері пильної уваги менеджменту сучасних компаній є питання управління робочим капіталом, що є частиною оборотних активів, забезпеченою довгостроковими фінансовими джерелами (профінансованою власними та/або довгостроковими залученими ресурсами). Наявність робочого капіталу демонструє ліквідність підприємства та забезпечує йому певну фінансову стабільність.

2. На розмір робочого капіталу суттєво впливають такі чинники, як галузева специфіка функціонування підприємства, стратегія та динаміка його розвитку, прийнятий рівень ризикованості ведення бізнесу. Метою управління робочим капіталом є оптимізація обсягу й структури оборотних активів, обґрунтування джерел їх фінансування за збереження компромісу між обсягом оборотних активів підприємства і ризиком втрати ним ліквідності.

3. Найважливішим показником, що характеризує ділову активність підприємства, є тривалість *операційного циклу* — періоду, упродовж якого закуповуються сировина, матеріали, виготовляється та зберігається на складі до часу реалізації продукція, отримується оплата за відвантажену продукцію. Фінансовий цикл підприємства відображає період обороту грошових коштів, який починається з миті оплати сировини та матеріалів (погашення кредиторської заборгованості) й закінчується моментом отримання грошей за відвантажену продукцію (погашенням дебіторської заборгованості).

4. Управлінські рішення керівництва підприємства в сфері менеджменту запасів мають бути спрямовані на забезпечення безперервного процесу виробництва продукції, її реалізації в певному обсязі та за

встановлених термінів за оптимального розміру й структури запасів, мінімізації витрат з їх обслуговування. Приймаючи рішення щодо оптимізації закупки товарно-матеріальних запасів, необхідно розрахувати витрати, пов'язані із: зберіганням запасів (альтернативна вартість запасів, утримання запасів на складі); виконанням замовлення (трансакційні витрати на укладення договірних та інших документів, витрати на ведення облікової документації, витрати на оформлення замовлення, транспортні витрати, витрати на постачання та ін.); зі збитками, що можуть виникнути внаслідок відсутності запасів на складі (втрати доходів від погіршення ділової репутації, зниження лояльності клієнтів).

5. Найважливішою складовою оборотних активів є дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги, яка виникає внаслідок реалізації товарів у кредит, тобто з відстроченням платежу або за авансових платежів підприємства за майбутні послуги та отримання товару. Основним завданням управління дебіторською заборгованістю є максимізація віддачі від інвестицій у дебіторську заборгованість для досягнення стратегічних цілей підприємства при забезпеченні його ліквідності. Систему управління дебіторською заборгованістю умовно можна поділити на дві складові: 1) кредитна політика, яка дає можливість щонайбільше ефективно використовувати цю заборгованість як інструмент збільшення обсягів продажів; 2) комплекс заходів, спрямованих на зниження ризиків виникнення простроченої або безнадійної дебіторської заборгованості.

6. Складовою системи управління робочим капіталом є формування принципів фінансування оборотних активів і вибір інвестиційних джерел їх поповнення. Існуючі моделі фінансування оборотних активів ґрунтуються на пошуку компромісу між ризиком втрати ліквідності та ефективністю, балансуванням між витратами на використання фінансових ресурсів і додатковими доходами, що генеруються в результаті зростання оборотних активів підприємства. Політика фінансування оборотних активів полягає в оптимізації обсягу, складу та структури фінансових джерел через призму забезпечення ефективного використання власного капіталу та достатньої фінансової сталості підприємства. Залежно від принципів і типів фінансування потреб в оборотних коштах виокремлюють ідеальну, консервативну, компромісну та агресивну моделі фінансування.

### Терміни й поняття

- робочий капітал
- операційний цикл підприємства
- фінансовий цикл підприємства
- виробничий цикл підприємства
- економічний (оптимальний) розмір замовлення
- модель фінансування оборотного капіталу:
  - ідеальна
  - консервативна
  - компромісна
  - агресивна



## Завдання для самоперевірки ✓

Дайте відповідь на питання:

1. У чому полягає сутність і роль робочого капіталу підприємства?
2. Які основні фактори впливають на розмір робочого капіталу підприємства?
3. У чому полягають завдання управління робочим капіталом підприємства?
4. Як впливає величина виробничого, операційного та фінансового циклу на розмір і структуру оборотних активів та робочого капіталу?
5. Які види запасів може мати підприємство? Від чого залежать їх склад і структура?
6. Назвіть основні завдання управління запасами підприємства.
7. У чому полягає сутність економічного (оптимального) розміру закупок?
8. Визначте роль дебіторської заборгованості в збутовій політиці підприємства, охарактеризуйте чинники, що визначають її розмір і структуру.
9. Дайте характеристику складових кредитної політики підприємства.
10. У чому полягають відмінності ідеальної, агресивної, консервативної та компромісної моделей фінансування оборотних активів?

## Завдання для індивідуальної роботи ✍

1. Використовуючи фінансову звітність підприємства за останні два—три роки, статистичну інформацію щодо галузевих показників балансів підприємств, на основі проведення інтерв'ю та опитування керівників і менеджерів підприємства, виконайте такі завдання:

1.1. Розрахуйте розмір робочого капіталу підприємства, проаналізуйте його динаміку впродовж останніх 2—3 років. Визначте наявність галузевої специфіки й тенденцій під час формування робочого капіталу підприємства.

1.2. Визначте ключові чинники впливу на розмір і структуру складових робочого капіталу підприємства.

1.3. Розрахуйте виробничий, операційний і фінансовий цикли підприємства за 2—3 роки, дайте характеристику змінам, що відбувалися із структурою кожного з циклів, визначте причини цих змін.

1.4. Сформулюйте робочі гіпотези щодо впливу маркетингових, виробничих і збутових управлінських рішень на зміну параметрів робочого капіталу підприємства.

1.5. Визначте джерела фінансування робочого капіталу підприємства, охарактеризуйте політику підприємства в сфері вибору джерел тенденції.

1.6. Оцініть ефективність використання робочого капіталу підприємства.

За результатами проведеного аналізу підготуйте аналітичний звіт.

2. Вивчіть досвід управління запасами й дебіторською заборгованістю на вітчизняному підприємстві. Визначте основні чинники, що впливають на розмір і структуру робочого капіталу цього підприємства. Опишіть принципи й методи фінансового планування оборотних активів на підприємстві, інформаційну базу обґрунтування розміру й структури товарно-матеріальних запасів, дебіторської заборгованості.

Результати виконаної аналітичної роботи подайте у вигляді звіту.

3. На основі вивчення причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними й операційними управлінськими рішеннями виробничої, маркетингової, збутової діяльності та розміром робочого капіталу сформулюйте робочі гіпотези щодо можливості планування та контролю складових робочого капіталу підприємства. Опишіть принципи й механізм впливу змін робочого капіталу на фінансовий стан підприємства, зокрема на такі його фінансові показники:

- операційний і чистий прибуток підприємства;
- оборотність активів;
- рентабельність активів ( рентабельність оборотних активів);
- рентабельність власного капіталу;
- фінансова незалежність.

4. Проведене дослідження подайте у вигляді реферату.

### **Література для поглибленого вивчення**

1. Лобанова Е. Н. Стратегическое управление рабочим капиталом / Лобанова Е. Н. [Электронный ресурс]. Режим доступа:

<http://finmanager.ru/files/100/lobanova.pdf>

2. Майерс Рэнди. Чистые балансы. Секреты эффективного управления рабочим капиталом. // Финансовый директор. — 2009. — № 7.

3. Николаев И. Как рассчитать кредитный лимит дебитора не в ущерб себе. // Финансовый директор. — 2009. — № 5.

4. Щелгачев Алексей. Внедрение системы управления оборотными активами. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/finances/section\\_30/article\\_2908/](http://www.iteam.ru/publications/finances/section_30/article_2908/)

5. Дранко О. И. Цели и системы управления запасами. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2009/09/29/upravlenije\\_zapasami.html](http://www.elitarium.ru/2009/09/29/upravlenije_zapasami.html)

6. Сергеев А. А. Контроль эффективности бизнеса с помощью нормативов оборотных средств. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2009/03/16/normativy\\_oborotnykh\\_sredstv.html](http://www.elitarium.ru/2009/03/16/normativy_oborotnykh_sredstv.html)

7. Вахрушина Н. Создание системы управления дебиторской задолженностью. // Финансовый директор. — 2005. — № 5.

## ТЕМА 12

# УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОРТФЕЛЕМ ПІДПРИЄМСТВА

*12.1. Сутність, види та принципи портфельного інвестування.*

*12.2. Формування портфеля інвестиційних проектів.*

*12.3. Вибір портфеля цінних паперів.*

- ◆ Ключові положення.
- ◆ Терміни й поняття.
- ◆ Завдання для самоперевірки.
- ◆ Завдання для індивідуальної роботи.
- ◆ Література для поглибленого вивчення.

### **Вивчивши матеріал цієї теми, студент знатиме:**

— сутність, напрями, принципи формування портфеля інвестиційних проектів;

— порядок портфельного інвестування в межах напрямів діяльності підприємства;

— особливості оптимізації портфеля реальних інвестицій для випадків відповідно неподільних і подільних проектів,

### **а також умітиме:**

— формулювати та розв'язувати задачі оптимізації структури капіталовкладень в межах ділового портфеля підприємства;

— використовувати моделі раціонального портфельного інвестування в разі нечітких вихідних даних;

— здійснювати оптимізацію портфеля фінансових інвестицій за допомогою класичних підходів.

## **12.1. Сутність, види та принципи портфельного інвестування**

Інвестиційна діяльність на рівні підприємства має переважно портфельний характер, що зумовлюється передусім портфельною структурою сучасного бізнесу. Це означає, що здійснюючи заходи зі створення та підтримання потенціалу своєї прибутковості, підприємство обирає та втілює певну сукупність інвестиційних проектів. Окремим напрямом інвестування виступає вкладання коштів у фінансові інструменти (цінні папери, валюту, депозитні продукти).

Отже, **інвестиційний портфель** — це цілеспрямовано сформована сукупність об'єктів реального та фінансового інвестування, що мають реалізувати інвестиційні цілі підприємства в межах прийнятих для нього загальнокорпоративної стратегії та стратегій бізнесу.

Відповідно до головної мети інвестиційної діяльності та умов (обмежень) щодо здійснення інвестицій будується система часткових цілей (критеріїв) інвестиційного портфеля.

Особливості практики інвестування відображаються в певній класифікації інвестиційних портфелів. Основними класифікаційними ознаками є: економічний зміст складових портфеля; характер обмежень щодо інвестицій, які утворюють портфель; ступінь відповідності портфеля прийнятним критеріям інвестування; характер зв'язку між складовими інвестиційного портфеля; наявність і різновид невідзначеності в початкових даних тощо. Розглянемо деякі з наведених класифікаційних груп.

*Класифікація інвестиційних портфелів за економічним змістом* містить:

- портфель інвестиційних проектів;
- портфель цінних паперів;
- портфель інших об'єктів інвестування.

*Портфель інвестиційних проектів* виконує функцію відтворення та збільшення господарського потенціалу підприємства за напрямками його операційної діяльності. Відповідно, цей портфель формується з об'єктів реального інвестування.

*Портфель цінних паперів* є формою інвестиційної діяльності, передусім, інституалізованих інвесторів — інвестиційних фондів, трастових компаній, пенсійних фондів тощо. Водночас у сучасних умовах портфельне інвестування в цінні папери широко використовується також виробничими підприємствами й переважно виступає як діяльність супутня та підтримуюча щодо основної.

*Портфель решти об'єктів інвестування* почасти є засобом підтримання необхідного рівня ліквідності активів підприємства. Він може складатися з валютного, депозитного та інших портфелів і т.п.

*Класифікація інвестиційних портфелів за відповідністю встановленим критеріям інвестування* припускає їх поділ на наступні різновиди.

*Збалансований портфель* — характеризується високим ступенем дотримання критеріїв його формування, коли згенеровано та відібрано інвестиційні проекти чи фінансові інструменти, які дають змогу найповніше реалізувати інвестиційні цілі підприємства.

*Незбалансований портфель* — характеризується невідповідністю складу інвестиційних проектів чи фінансових інструментів висунутим вимогам щодо його формування. Різновидом незбалансованого портфеля є, скажімо, портфель, що являє собою оптимізований у минулому набір інвестиційних активів, який на цей час уже не задовольняє інвестора внаслідок суттєвої зміни зовнішніх умов (наприклад,

зміни умов оподаткування) або через внутрішні фактори (наприклад, істотну затримку виконання окремих інвестиційних проєктів).

*Класифікація портфельів цінних паперів за пріоритетними цілями інвестування* передбачає такі їх різновиди.

*Портфель зростання* — наповнюється головним чином, об'єктами інвестування, що забезпечують досягнення високих темпів зростання капіталу, але при цьому обтяжені високим ступенем ризику.

*Портфель доходу* — утворюється, зазвичай, з об'єктів інвестування, які забезпечують досягнення високих темпів зростання доходу й обтяжені доволі значним ступенем ризику.

*Консервативний портфель* — обирається переважно з об'єктів інвестування, що характеризуються середнім або незначним ступенем ризику.

Виходячи з наведених вище різновидів портфельів цінних паперів, можна назвати такі основні критерії їх формування:

- забезпечення високих темпів зростання капіталу;
- забезпечення значних темпів збільшення доходу;
- забезпечення раціонального ступеня ризику;
- забезпечення достатнього ступеня ліквідності портфеля.

1. *Забезпечення високих темпів зростання капіталу.* Сутність цього критерію пов'язана з ефективним нарощуванням фінансових активів підприємства в довгостроковій перспективі. Його реалізація ґрунтується на стабільних надходженнях з боку портфеля в поєднанні із зростанням вартості активів, що його утворюють.

2. *Забезпечення високих темпів збільшення доходу.* Цей критерій передбачає побудову портфеля на основі активів з високими поточними надходженнями. Частина надходжень за таким портфелем може бути капіталізована в напрямі як подальшого фінансового інвестування, так і вкладання в об'єкти реальних інвестицій.

3. *Забезпечення раціонального ступеня ризику.* Певні активи, особливо ті, за якими очікуються високі темпи зростання прибутків, можуть мати високий ступінь ризику, проте в межах інвестиційного портфеля загалом цей ступінь повинен оптимізуватися (не перевищувати якогось граничного значення). Під час оптимізації загального ступеня ризику за портфелем цінних паперів основну увагу треба приділяти оптимізації ризику втрати капіталу, а лише потім оптимізувати ризик втрати надходжень (прибутків).

4. *Забезпечення достатнього ступеня ліквідності портфеля.* Цей критерій втілює вимоги щодо маневреності портфеля, можливості швидкого реінвестування капіталу в більш вигідні активи. Його дотримання передбачає, що певна частка портфеля повинна носити

високоліквідний характер. Ступінь ліквідності інвестиційного портфеля визначається низкою факторів, скажімо, у разі фінансових інвестицій — це макроекономічний клімат країни, тенденції динаміки параметрів фондового ринку, особливості поведінки операторів ринку. Зауважимо, що орієнтація на забезпечення високої ліквідності може перешкоджати залученню до портфеля високоприбуткових інвестиційних активів (проектів), а також активів (проектів), які забезпечують значний приріст капіталу в довгостроковому періоді. Тому, урахуовуючи альтернативність критеріїв формування інвестиційного портфеля, інвестор має виважено визначити пріоритети як окремих напрямів інвестування, так і інвестиційної діяльності загалом.

Процес розробки інвестиційного портфеля підприємства ґрунтується на певних принципах, основними з яких є:

- принцип цільової відповідності;
- принцип багатокритеріальності;
- принцип оптимальності.

Коротко охарактеризуємо їх.

**Принцип цільової відповідності.** Як уже зазначалося вище, цільові установки портфеля інвестицій мають узгоджуватись із загальнокорпоративною стратегією та стратегіями бізнесу за напрямками діяльності підприємства. Доцільно нагадати, що загальнокорпоративна стратегія втілює концепцію щодо напрямку руху бізнесу підприємства (це може бути, наприклад, екстенсивна експансія або утримання досягнутих позицій, або активний розвиток нових стратегічних напрямів діяльності тощо), принципи балансування та схему взаємної динаміки окремих бізнес-напрямів. Тобто, з погляду інвестиційної діяльності, на цьому рівні з'ясовуються базові цільові установки для складових ділового портфеля підприємства та загальні співвідношення (обмеження) щодо розподілу ресурсів між ними. Конкретизація означених цілей та співвідношень відбувається в контексті стратегій бізнесу. При цьому слід виходити з того, що кожний з напрямів діяльності підприємства характеризується своїми закономірностями становлення та розвитку, має свої власні стратегічні можливості зростання та прибутковості.

**Принцип багатокритеріальності.** Цільові установки щодо інвестування в межах підприємства загалом і його окремих бізнесів під час розробки інвестиційного портфеля трансформуються в критеріальні показники. Для цього залучають певні методики та математичний апарат. Можливість різних цільових установок для різних напрямків діяльності, а також множинність аспектів цільових установок навіть у більш-менш простих ситуаціях зумовлює багатокритеріальність проблеми раціоналізації портфеля інвестицій.

**Принцип оптимальності.** Його сутність полягає в пошуку такого інвестиційного портфеля з множини можливих варіантів, який би був найкращим з погляду дотримання висунутих критеріїв. Беручи до уваги, що в загальному випадку різні критерії значною мірою є альтернативними, задача пошуку оптимуму може бути розв'язана лише за наявності додаткових припущень, які б дали змогу порівнювати між собою та впорядковувати допустимі варіанти рішень. Слід зауважити, що універсальної методики багатокритеріальної оптимізації немає, водночас напрацьований на сьогодні арсенал підходів та інструментів є серйозним підґрунтям для успішного розв'язання задач означеного класу, зокрема й щодо проблематики портфельного інвестування.

Ураховуючи вищевикладене, послідовність етапів визначення інвестиційного портфеля підприємства може бути такою, як показано на рис. 12.1.

Зауважимо, що в межах поданої на рис.12.1 процедури, згідно з прийнятою гіпотезою про допоміжну роль фінансових інвестицій для підприємств виробничої сфери, формування портфелів відповідно цінних паперів та інших фінансових інструментів здійснюється за залишковим принципом.



Рис.12.1. Послідовність етапів формування інвестиційного портфеля підприємства

## 12.2. Формування портфеля інвестиційних проектів

Як постулює сучасна теорія інвестиційного аналізу, у звичайних умовах формування портфеля інвестиційних проектів є застосуванням наступного класичного економічного принципу: підприємство має розширюватися доти, поки його граничний дохід не дорівнюватиме його граничним витратам. При цьому для процесу реального портфельного інвестування граничний дохід необхідно розуміти як прибутковість за проектами, а граничні витрати як граничну ціну капіталу підприємства.

Проте результати досліджень практики інвестиційної діяльності свідчать, що підприємства можуть відхилитися від зазначеного принципу й встановлювати обмеження для розміру свого бюджету капіталовкладень (тобто нормувати капіталовкладення). Більш того, серед фахівців утвердилася думка про те, що той чи інший вид портфельного інвестування в реальні інвестиційні об'єкти за обмеження фінансових ресурсів використовує чимало підприємств.

Є два основні підходи, які пояснюють природу цього явища.

Перший підхід вбачає причини існування феномену портфельного інвестування за обмеження коштів у негативній дії зовнішніх ринкових умов на інвестиційні можливості підприємства.

Другий підхід пояснює означений феномен внутрішніми причинами, які виникають у процесі управління виробничо-фінансовою діяльністю підприємства.

Згідно з положенням відповідної галузі інвестиційного аналізу раціональне формування портфеля інвестиційних проектів за обмеження розміру капіталовкладень вимагає побудови відповідної оптимізаційної моделі.

У ситуації, коли проекти, з яких утворюється інвестиційний портфель, є неподільними, як критерій оптимізації портфеля слід використовувати показник привабливості інвестицій з групи показників ефекту. Мабуть, найширше як критерій використовується показник чистої теперішньої вартості (*ЧТВ, Net Present Value — NPV*). В аналітичному аспекті зручність застосування показників ефекту як критеріальних пов'язана з тим, що вони характеризуються властивістю адитивності.

У разі, коли проекти, що розглядаються на предмет сумісної реалізації, є ділимими для інвестора, то критерієм оптимізації інвестиційного портфеля слід вважати деякий показник прибутковості. Часто як критеріальний застосовується показник індексу прибутковості інвестицій (*ІІІ, Profitability Index — PI*).



У загальному випадку для показників прибутковості властивість адитивності не виконується. І це серйозно ускладнює їх використання як критеріїв оптимальності. Водночас деякі механізми застосування цих показників як критеріальних усе ж є. Так, для певних ситуацій формування оптимального портфеля інвестиційних проектів на основі деякого показника прибутковості може бути здійснене за допомогою ранжування інвестиційних проектів за збільшенням значення цього показника.

Фундаментальним принципом теорії портфельного реального інвестування є так званий **принцип єдності (цілісності)**. Згідно з ним, після формування портфеля його необхідно розглядати як єдине ціле, як один «великий проект». Звідси випливає, що оцінювання ефективності інвестиційного портфеля наслідуює методологічні принципи, показники, методи оцінювання ефективності проектів.

Первинним у галузі оптимізації портфеля реальних інвестицій є напрям детермінованого моделювання, за якого виходять з припущення про точний характер інформації щодо параметрів задачі. З урахуванням викладених вище припущень, найбільш проста детермінована постановка задачі знаходження найкращого інвестиційного портфеля має наведений нижче вигляд.

Нехай наявна сукупність з  $N$  неподільних і незалежних інвестиційних проектів, які характеризуються невід'ємною величиною показника чистої теперішньої вартості. Крім того, окремий  $i$ -й,  $i = \overline{1, N}$  проект вихідної сукупності потребує вкладення коштів у розмірі  $R_i$ . Якщо ввести так звані булеві змінні  $x_i$ , які набувають значення 1 для проектів, що підлягають реалізації, і 0 для проектів, що відхиляються, тоді пошук найбільш привабливого набору інвестиційних проектів може бути поданий як така оптимізаційна задача:

$$\sum_{i=1}^N x_i NPV_i \rightarrow \max, \quad (12.1)$$

$$\sum_{i=1}^N x_i R_i \leq R, \quad (12.2)$$

$$x_i \in \{0, 1\}, \quad i = \overline{1, N}, \quad (12.3)$$

де  $NPV_i$  — чиста теперішня вартість за  $i$ -м проектом;  $R$  — загальний обсяг доступних для інвестування коштів.

Доцільно також розглянути приклад моделі оптимізації портфеля реальних інвестицій для ситуації наявності обмежень щодо сумісності окремих проектів з їх початкової сукупності.

Нехай вихідну сукупність проектів можна розбити на набори, у межах яких усі проекти є альтернативними, тобто не передбачають одночасної реалізації. У цьому разі досліджувану задачу портфельної оптимізації можна представити у вигляді:

$$\sum_{j=1}^M \sum_{i(j)=1}^{N_j} x_{i(j)j} NPV_{i(j)j} \rightarrow \max, \quad (12.4)$$

$$\sum_{j=1}^M \sum_{i(j)=1}^{N_j} x_{i(j)j} R_{i(j)j} \leq R, \quad (12.5)$$

$$\sum_{i(j)=1}^{N_j} x_{i(j)j} \leq 1, \quad j = \overline{1, M}, \quad (12.6)$$

$$x_{i(j)j} \in \{0, 1\}, \quad j = \overline{1, M}, \quad i(j) = \overline{1, N_j}, \quad (12.7)$$

де  $x_{i(j)j}$  — індикатор (булева змінна) для  $i(j)$ -го проекту  $j$ -го набору проектів з їх початкової сукупності;  $NPV_{i(j)j}$ ,  $R_{i(j)j}$  — відповідно чиста теперішня вартість та розмір необхідних капіталовкладень для  $i(j)$ -го проекту  $j$ -го набору проектів з їх вихідної сукупності;  $N_j$  — кількість альтернативних проектів у межах  $j$ -го набору;  $M$  — кількість наборів, що містять взаємно альтернативні проекти.

Доповнимо сформульовану модель умовою, згідно з якою деякі набори альтернативних проектів є обов'язковими для реалізації, тобто деякий строго один проект такого набору має обов'язково ввійти до інвестиційного портфеля, який ми намагаємося знайти. З урахуванням зазначеного додаткового обмеження задача оптимізації портфеля реальних інвестицій набуває вигляду:

$$\sum_{j=1}^M \sum_{i(j)=1}^{N_j} x_{i(j)j}^{(1)} NPV_{i(j)j}^{(1)} + \sum_{k=1}^L \sum_{r(k)=1}^{P_k} x_{r(k)k}^{(2)} NPV_{r(k)k}^{(2)} \rightarrow \max, \quad (12.8)$$

$$\sum_{j=1}^M \sum_{i(j)=1}^{N_j} x_{i(j)j}^{(1)} R_{i(j)j}^{(1)} + \sum_{k=1}^L \sum_{r(k)=1}^{P_k} x_{r(k)k}^{(2)} R_{r(k)k}^{(2)} \leq R, \quad (12.9)$$

$$\sum_{i(j)=1}^{N_j} x_{i(j)j}^1 \leq 1, \quad j = \overline{1, M}, \quad (12.10)$$

$$\sum_{r(k)=1}^{P_k} x_{r(k)k}^{(2)} = 1, \quad k = \overline{1, L}, \quad (12.11)$$

$$x_{i(j)j}^{(1)} \in \{0,1\}, j = \overline{1, M}, i(j) = \overline{1, N_j}, \quad (12.12)$$

$$x_{r(k)k}^{(2)} \in \{0,1\}, k = \overline{1, L}, r(k) = \overline{1, P_k}, \quad (12.13)$$

де верхні індекси 1 і 2 є індикаторами класу щодо наборів альтернативних проектів: проекти наборів 1-го класу не обов'язкові для втілення, тоді як строго один проект у межах кожного набору проектів 2-го класу обов'язково має бути реалізований;  $x_{i(j)j}^{(1)}$ ,  $x_{i(j)j}^{(2)}$  — індикатор (булева змінна) для проектів відповідно 1-го та 2-го класу;  $NPV_{i(j)j}^{(1)}$ ,  $NPV_{r(k)k}^{(2)}$  — чиста теперішня вартість для проектів відповідно 1-го та 2-го класу;  $R_{i(j)j}^{(1)}$ ,  $R_{r(k)k}^{(2)}$  — розмір необхідних капіталовкладень проектів відповідно 1-го та 2-го класу;  $N_j$  — кількість альтернативних проектів у межах  $j$ -го набору 1-го класу;  $P_k$  — кількість альтернативних проектів у межах  $k$ -го набору 2-го класу;  $M, L$  — кількість наборів альтернативних проектів відповідно 1-го та 2-го класу.

Що ж до конструювання раціонального інвестиційного портфеля з урахуванням факторів невизначеності й ризику, то є підстави стверджувати, що сьогодні цей напрям розглядається фахівцями-практиками та вченими як пріоритетний.

Оптимізація портфеля інвестиційних проектів з урахуванням невизначеності і ризику в ситуації обмеженості інвестиційних ресурсів означає реалізацію наступної цільової установки інвестора.

Для неподільних проектів:

1) забезпечення максимально очікуваного фінансового ефекту для заданих — розміру фінансування й максимально допустимого рівня ризику;

2) забезпечення мінімального рівня ризику для заданих — розміру фінансування та мінімально допустимого значення очікуваного фінансового ефекту.

Для ділимих проектів:

1) забезпечення максимальної очікуваної доходності (прибутковості) для заданих — розміру фінансування й максимально допустимого рівня ризику;

2) забезпечення мінімального **рівня ризику** для заданих — розміру фінансування та мінімально допустимого значення очікуваної доходності (прибутковості).

Важливим досягненням методології прийняття інвестиційних рішень з урахуванням фактора невизначеності стало виявлення того, що невизначеність, яка притаманна задачам інвес-

тиційного менеджменту, має більш загальну природу, а не лише стохастичну. При цьому одним з базових різновидів нестохастичної невизначеності, що супроводжує процес інвестиційного проектування, є невизначеність, яка може бути охарактеризована як розпливчатість, розмитість, нечіткість. Моделювання зазначеного різновиду невизначеності здійснюється на основі теорії нечітких множин, закладеної в 1965 році американським ученим Лотфі А. Заде. Безпосередньо в інвестиційному аналізі теорія нечітких множин застосовується вже більше як три десятиліття. Результати використання цього підходу переконливо доводять його ефективність, а популярність нечітко-множинної аналітичної технології в економіці та інвестиційному проектуванні зростає з кожним роком.

У цьому контексті доцільно розглянути нечітко-множинну модель оптимального портфеля бізнес-проектів підприємства, що розроблена російським науковцем О. О. Недосекіним.<sup>1</sup> Початковими даними для оптимізації портфеля є інтервальні значення показника рентабельності за бізнес-проектами, що інтерпретуються як трикутно-симетричні числа. Концептуальну платформу запропонованого до розгляду методу утворює ідея Марковіца, що стала вже парадигмальною, про оптимізацію фондового портфеля в координатах «прибутковість—ризик». Але, на відміну від методології Марковіца, у цьому разі оптимізація проводиться на рівні нечітко-множинної постановки й ґрунтується не на статистиці бізнесу, а на очікуваннях його дохідності в майбутньому, виражених в інтервальній формі.

Нехай бізнес-портфель підприємства включає  $N$  напрямів діяльності. Для окремих бізнесів мають місце обмеження щодо їх частки в портфелі, які встановлюються, виходячи з результатів відповідного аналізу, тобто

$$0 \leq a_i \leq x_i \leq b_i \leq 1, \quad i = \overline{1, N},$$

де  $x_i$  — питома частка обсягу фінансування  $i$ -го бізнес-напрямку;  $a_i, b_i$  — межа щодо питомої частки відповідно «знизу» і «зверху» для  $i$ -го бізнесу. Значення показника ефективності напрямку діяльності, за який приймається традиційний показник рентабель-

---

<sup>1</sup>Недосекин А. О. Оптимизация бизнес- портфеля корпорации [Электронный ресурс] / А. О Недосекин. — 2003 — Режим доступа: [http://sedok.narod.ru/s\\_files/2003/Art\\_070303.doc](http://sedok.narod.ru/s_files/2003/Art_070303.doc).

ності інвестицій (*PI, Return On Investments – ROI*), характеризуються трикутно-симетричною невизначеністю:

$$\underline{ROI}^i = (\overline{ROI}^i - \Delta^i, \overline{ROI}^i, \overline{ROI}^i + \Delta^i), \quad (12.14)$$

$$\Delta^i = \overline{ROI}^i - ROI_{\min}^i = ROI_{\max}^i - ROI^i, \quad (12.15)$$

$$i = 1, N,$$

де  $\underline{ROI}^i$  — трикутно-симетрична оцінка показника *ROI* для *i*-го бізнес-напряму;  $ROI_{\min}^i, \overline{ROI}^i, ROI_{\max}^i$  — відповідно мінімальне, найочікуваніше та максимальне значення *ROI* для *i*-го бізнесу;  $\Delta^i$  — розкид значень показника *ROI* за *i*-м бізнес-напрямом підприємства від середнього значення.

Трикутна симетричність оцінок *ROI* у розрізі окремих напрямів діяльності зумовлює трикутно-симетричну оцінку для результуючого показника прибутковості портфеля:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^N x_i \underline{ROI}^i &= \sum_{i=1}^N x_i (\overline{ROI}^i - \Delta^i, \overline{ROI}^i, \overline{ROI}^i + \Delta^i) = (\sum_{i=1}^N x_i (\overline{ROI}^i - \Delta^i) \\ &, \\ \sum_{i=1}^N x_i \overline{ROI}^i, \sum_{i=1}^N x_i (\overline{ROI}^i + \Delta^i)) &= (\sum_{i=1}^N x_i \overline{ROI}^i - \sum_{i=1}^N x_i \Delta^i, \sum_{i=1}^N x_i \overline{ROI}^i, \\ & \sum_{i=1}^N x_i \overline{ROI}^i + \sum_{i=1}^N x_i \Delta^i) \end{aligned} \quad (12.16)$$

$$\sum_{i=1}^N x_i \overline{ROI}^i + \sum_{i=1}^N x_i \Delta^i = (\sum_{i=1}^N x_i \overline{ROI}^i - \sum_{i=1}^N x_i \Delta^i, \sum_{i=1}^N x_i \overline{ROI}^i,$$

$$\sum_{i=1}^N x_i \overline{ROI}^i + \sum_{i=1}^N x_i \Delta^i) = (\overline{ROI} - \Delta, \overline{ROI}, \overline{ROI} + \Delta) = \underline{ROI},$$

$$\Delta = \overline{ROI} - ROI_{\min} = ROI_{\max} - \overline{ROI}, \quad (12.17)$$

де  $\underline{ROI}$  — результуюча трикутно-симетрична оцінка показника рентабельності *ROI* бізнес-портфеля;  $ROI_{\min}, \overline{ROI}, ROI_{\max}$  — відповідно мінімальне, найочікуваніше та максимальне значення *ROI* для ділового портфеля;  $\Delta$  — розкид значень показника *ROI* за бізнес-портфелем підприємства.

Вимогу власників щодо ефективності портфеля фіксує норматив  $ROI_p$ .

У зроблених припущеннях задача оптимального розподілу фінансових ресурсів може бути сформульована так:

$$\sum_{i=1}^N x_i ROI_{\max}^i = ROI_{\max} \rightarrow \max, \quad (12.18)$$

$$0 \leq a_i \leq x_i \leq b_i \leq 1, \quad i = \overline{1, N} \quad (12.19)$$

$$\sum_{i=1}^N x_i = 1, \quad (12.20)$$

$$Risk_{ROI} = R_{ROI}, \quad (12.21)$$

де  $Risk_{ROI}$  — рівень ризику бізнес-портфеля за трикутно-симетричною оцінкою показника  $ROI$ ;  $R_{ROI}$  — норматив рівня ризику бізнес-портфеля за показником  $ROI$ .

О. О. Недосекін дослідив задачу (12.18—12.21) для методу кількісної оцінки ступеня ризику, закладеного ним спільно з К. І. Вороновим<sup>1</sup>.

Формула рівня **ризiku портфеля** за симетрично-трикутною оцінкою  $ROI$  за використання методу Недосекіна—Воронова

$Risk_{ROI}^{NV}$  має вигляд:

$$Risk_{ROI}^{NV} = \begin{cases} 1, & \lambda \leq -1 \\ \frac{1}{2} + \frac{\lambda}{2} (\ln(-\lambda) - 1), & -1 < \lambda < 0 \\ 0,5, & \lambda = 0 \\ \frac{1}{2} + \frac{\lambda}{2} (\ln \lambda - 1), & 0 < \lambda < 1 \\ 0, & \lambda \geq 1 \end{cases}, \quad (12.22)$$

де  $\lambda$  — так званий коефіцієнт стійкості ділового портфеля за показником  $ROI$ , який слід розраховувати за формулою:

<sup>1</sup> Недосекін А. О. Новый показатель оценки риска инвестиций [Электронный ресурс] / А. О. Недосекін, К. И. Воронов. — 1999. — Режим доступа: <http://www/Vmggroup.ru/publications/public1.htm>.

$$\lambda = \frac{(ROI_{\min} + ROI_{\max})/2 - ROI_p}{(ROI_{\min} + ROI_{\max})/2 - ROI_{\min}}. \quad (12.23)$$

Особливості нечітко-множинної методології зумовили появу альтернативних методів вимірювання ризику до методу Недосекіна—Воронова, зокрема його модифікації<sup>1</sup>, а також методу, запропонованого українським науковцем Т. А. Тищуком<sup>2</sup>.

Для методу кількісного оцінювання ступеня ризику згідно з Т. А. Тищуком ступінь ризику портфеля виражає залежність:

$$Risk_{ROI}^T = \begin{cases} 1, & \lambda \leq -1 \\ 1 - \frac{1}{2}(\lambda + 1)^2, & -1 < \lambda < 0 \\ 0,5, & \lambda = 0 \\ \frac{1}{2}(\lambda - 1)^2, & 0 < \lambda < 1 \\ 0, & \lambda \geq 1 \end{cases}. \quad (12.24)$$

Якщо ж звернутися до модифікації методу вимірювання ризику Недосекіна—Воронова, тоді розглядуваний показник описується формулою:

$$Risk_{ROI}^{M, NV}(\lambda) = \begin{cases} 1, & \lambda \leq -1 \\ \lambda(\ln(-\lambda) - 1) + \frac{1}{2}(\lambda + 1)^2, & -1 < \lambda < 0 \\ 0,5, & \lambda = 0 \\ 1 + \lambda(\ln \lambda - 1) - \frac{1}{2}(\lambda - 1)^2, & 0 < \lambda < 1 \\ 0, & \lambda \geq 1 \end{cases}. \quad (12.25)$$

Розбіжності в оцінюванні ступеня ризику за використання альтернативних методів зумовлюють розбіжності між відповідними оптимальними розподілами коштів.

<sup>1</sup> Дерев'янку П. М. Модели и методы принятия стратегических решений по распределению реальных инвестиций предприятия с применением теории нечётких множеств: Дис... канд. экон. наук: спец. 08.00.13 / П. М. Дерев'янку. — СПб.: 2006. — 224 с.

<sup>2</sup> Тищуком Т. А. Економіко-математичне моделювання процесів управління проектом на основі теорії нечітких множин: Дис... канд. экон. наук: спец. 08.03.02 / Т. А. Тищуком. — Донецьк: 2001. — 160 с.

Більш конкретні уявлення щодо зробленого зауваження дає змогу сформувавши приклад. Візьмемо ситуацію, що використовується як ілюстрація в роботі О. О. Недосекіна<sup>3</sup>.

Нехай діловий портфель підприємства складається з чотирьох напрямів. Їх вихідну характеристику подано в табл. 12.1.

Таблиця 12.1

**ВИХІДНА ХАРАКТЕРИСТИКА БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Номер бізнесу	$ROI_{\min}^i$ , % річн.	$ROI_{\max}^i$ , % річн.	Обмеження щодо частки бізнесу		Ступінь ризику бізнесу за інтервальним показником $ROI_p$ при $ROI_p = 10\%$ річн.		
			знизу	зверху	згідно з методом Недосекіна—Воронова	згідно з модифікованим методом Недосекіна—Воронова	згідно з методом Тищук
1	9	14	0	0,9	0,047	0,014	0,080
2	8	15	0	0,8	0,104	0,045	0,163
3	6	16	0	0,7	0,239	0,158	0,320
4	5	20	0	0,6	0,150	0,078	0,222

В останньому стовпчику табл. 12.1 наводяться оцінки ступеня ризику бізнесів за інтервальним показником  $ROI$  для  $ROI_p = 10\%$  річних, розраховані на основі вихідного та модифікованого методу Недосекіна—Воронова, а також методу Тищук. Видно, що всі чотири бізнеси мають ненульовий ступінь ризику. Нульові нижні обмеження щодо фінансування бізнесів вказують на їх високу ліквідність і мінімальність для них інвестиційних витрат. Така ситуація властива роздрібним торговельним мережам, коли бізнесом є продаж товарів певного спрямування за вже «розкрученим» брендом. У таких бізнесах левову частку становлять змінні витрати, розмір яких безпосередньо залежить від обсягу продажів. Можна також бачити, що обмеження зверху для частки окремого бізнесу тісно пов'язане з його невизначеністю в частині очікуваної ефективності: чим більш волатильним є бізнес, тим сильнішим є відповідне обмеження.

Потрібно визначити оптимальну структуру фінансування бізнес-портфеля для постановки задачі, що задається формулами (12.18—12.21).

<sup>3</sup> Недосекін А. О. Оптимизация бизнес-портфеля корпорации [Электронный ресурс] / А. О. Недосекін. — Режим доступа: [http://sedok.narod.ru/s\\_files/2003/Art\\_070303.doc](http://sedok.narod.ru/s_files/2003/Art_070303.doc).



Результати поваріантної оптимізації фінансової структури бізнес-портфеля в діапазоні ефективної границі портфельної множини в разі використання вихідного та модифікованого методу вимірювання ризику Недосекіна—Воронова, а також методу Тишук репрезентують відповідно табл. 12.2, 12.3, 12.4. Відомості цих таблиць дають змогу констатувати суттєвість розбіжностей між альтернативними оптимізаціями структури фінансування бізнес-портфеля.

Таблиця 12.2

**ВАРІАНТИ ОПТИМАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ ФІНАНСУВАННЯ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ В РАЗІ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКУ НЕДОССКІНА—ВОРОНОВА**

$R_{ROI}$	Оптимальна фінансова структура бізнес-портфеля				$ROI_{min}$	$ROI_{max}$
	бізнес 1	бізнес 2	бізнес 3	бізнес 4		
0,20	0,00	0,00	0,70	0,30	5,70	17,21
0,19	0,00	0,00	0,60	0,40	5,60	17,62
0,18	0,00	0,00	0,48	0,52	5,48	18,09
0,17	0,00	0,5	0,24	0,60	5,49	18,35
0,16	0,00	0,16	0,13	0,60	5,72	18,24
0,15	0,00	0,27	0,02	0,60	5,94	18,13
0,14	0,00	0,38	0,00	0,60	6,16	18,02
0,13	0,26	0,14	0,00	0,60	6,46	17,74
0,12	0,46	0,00	0,00	0,54	6,85	17,22
0,11	0,57	0,00	0,00	0,43	7,28	16,58
0,10	0,66	0,00	0,00	0,34	7,65	16,03
0,09	0,74	0,00	0,00	0,26	7,97	15,55
0,08	0,81	0,00	0,00	0,19	8,25	15,13
0,07	0,87	0,00	0,00	0,13	8,50	14,75
0,06	0,90	0,05	0,00	0,05	8,74	14,37
0,053	0,90	0,10	0,00	0,00	8,90	14,10

Таблиця 12.3

**ВАРІАНТИ ОПТИМАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ ФІНАНСУВАННЯ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ ЗА ВИКОРИСТАННЯ МОДИФІКОВАНОГО МЕТОДУ ОЦІНЮВАННЯ СТУПЕНЯ РИЗИКУ НЕДОСЄКІНА—ВОРОНОВА**

$R_{ROI}$	Оптимальна фінансова структура бізнес-портфеля				$ROI_{min}$	$ROI_{max}$
	бізнес 1	бізнес 2	бізнес 3	бізнес 4		
0,1208	0,00	0,00	0,70	0,30	5,70	17,20
0,12	0,00	0,00	0,69	0,32	5,69	17,23
0,1	0,00	0,00	0,58	0,42	5,58	17,70
0,10	0,00	0,00	0,44	0,56	5,44	18,26
0,09	0,00	0,10	0,30	0,60	5,61	18,30
0,08	0,00	0,24	0,16	0,60	5,88	18,16
0,07	0,00	0,38	0,02	0,60	6,17	18,02
0,06	0,38	0,02	0,00	0,60	6,58	17,62
0,05	0,55	0,00	0,00	0,45	7,21	16,68
0,04	0,69	0,00	0,00	0,31	7,77	15,84
0,03	0,82	0,00	0,00	0,18	8,26	15,11
0,02	0,90	0,04	0,00	0,06	8,72	14,40
0,015	0,90	0,10	0,00	0,00	8,92	14,14
0,009	0,87	0,00	0,00	0,13	8,50	14,75
0,008	0,90	0,05	0,00	0,05	8,74	14,37
0,07	0,90	0,10	0,00	0,00	8,90	14,10

Таблиця 12.4

**ВАРІАНТИ ОПТИМАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ ФІНАНСУВАННЯ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ ЗА ВИКОРИСТАННЯ МОДИФІКОВАНОГО МЕТОДУ ОЦІНЮВАННЯ СТУПЕНЯ РИЗИКУ НЕДОСЄКІНА—ВОРОНОВА**

$R_{ROI}$	Оптимальна фінансова структура бізнес-портфеля				$ROI_{min}$	$ROI_{max}$
	бізнес 1	бізнес 2	бізнес 3	бізнес 4		
0,279	0,00	0,00	0,69	0,31	5,69	17,22
0,27	0,00	0,00	0,61	0,39	5,61	17,56

Закінчення табл. 12.4

$R_{ROI}$	Оптимальна фінансова структура бізнес-портфеля				$ROI_{min}$	$ROI_{max}$
	бізнес 1	бізнес 2	бізнес 3	бізнес 4		
0,26	0,00	0,00	0,40	0,60	5,41	17,70
0,25	0,00	0,00	0,40	0,60	5,41	18,40
0,24	0,00	0,10	0,30	0,60	5,60	18,40
0,23	0,00	0,19	0,21	0,60	5,79	18,30
0,22	0,00	0,29	0,11	0,60	5,97	18,21
0,21	0,00	0,38	0,02	0,60	6,15	18,11
0,20	0,19	0,21	0,00	0,60	6,39	18,02
0,19	0,41	0,00	0,00	0,59	6,64	17,81
0,18	0,50	0,00	0,00	0,50	7,00	17,54
0,175	0,58	0,00	0,00	0,42	7,31	17,00
0,16	0,65	0,00	0,00	0,35	7,59	16,53
0,15	0,71	0,00	0,00	0,29	7,83	16,12
0,14	0,76	0,00	0,00	0,24	8,05	15,76
0,13	0,81	0,00	0,00	0,19	8,24	15,43
0,12	0,86	0,00	0,00	0,14	8,42	15,14
0,11	0,90	0,00	0,00	0,10	8,58	14,63
0,10	0,90	0,05	0,00	0,05	8,75	14,36
0,09	0,90	0,10	0,00	0,00	7,89	14,11

Аспектом зазначених розбіжностей є неспівпадіння відповідних ефективних границь портфельної множини. Їх графіки наведено на рис. 12.2.

Доцільно також поглянути на співвідношення між отриманими альтернативними оптимізаціями ділового портфеля в іншому ракурсі.

Розіб'ємо ефективну границю на дві частини:

$Risk_{ROI} \in [0,01; 0,13]$  — консервативні портфелі,

$Risk_{ROI} \in (0,13; 0,2]$  — агресивні портфелі.

За вимірювання ризику за вихідним методом Недосекіна—Воронова консервативний відрізок включає бізнеси 1, 2, 4, агресивний — бізнеси 2, 3, 4 (див. табл. 12.2). Якщо ж використовувати модифікований метод Недосекіна-Воронова, тоді будь-яка комбінація бізнесів утворює консервативний портфель (див. табл. 12.3). Для методу Тищук як консервативні, так і агресивні портфелі наповнюють бізнеси 1, 2, 4 (див. табл. 12.4).

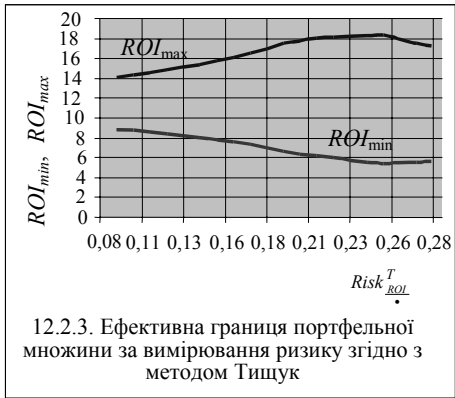
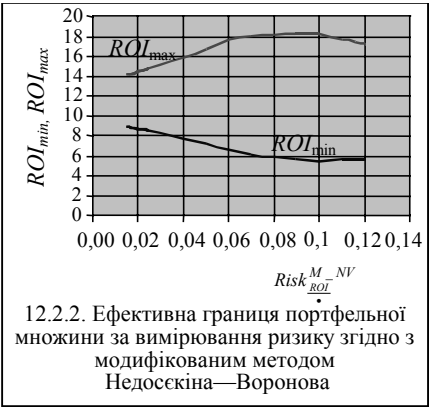
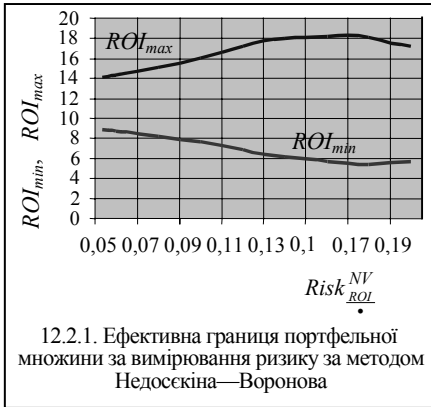


Рис.12.2. Ефективні границі портфельної множини для оцінювання ризику за допомогою альтернативних методів

### 12.3. Вибір портфеля цінних паперів

Як уже зазначалося, поряд з реальними інвестиціями окремим напрямом портфельного інвестування, що для підприємств виробничої сфери виконує більшою мірою супутню та підтримуючу

функцію, є комплексне вкладання коштів у фінансові інструменти, передусім, цінні папери.

Реалізація принципу економічної раціональності щодо портфеля фінансових інвестицій означає знаходження та збереження його оптимальної (за певними критеріями) структури. На відміну від портфеля інвестиційних проектів, структура портфеля фінансових інвестицій визначається не лише наявністю чи відсутністю в ньому певного цінного папера, а й його часткою. За зміни ринкових умов оптимальний склад цінних паперів, що включені до портфеля, може залишатися незмінним, тоді як їх частки змінюються.

Сучасна теорія фінансових портфельних інвестицій веде свій відлік з 1952 року, коли американський економіст Гаррі М. Марковіц надрукував у «Журналі фінансів» («The Journal of Finance») новаторську статтю «Вибір портфельних інвестицій» («Portfolio Selection»). Головний революційний здобуток цієї праці полягав у розробці Г. Марковіцем першої економіко-математичної моделі для задачі вибору оптимальної структури портфеля в ситуації невизначеності та зумовленого нею ризику. Г. Марковіц також дослідив обчислювальні аспекти проблеми портфельного вибору й написав статтю «Оптимізація квадратичної функції, що підлягає лінійним обмеженням» («The Optimization of a Quadratic Function Subject to Linear Constraints», 1956), у якій запропонував алгоритм для практичного розрахунку оптимальної структури інвестиційного портфеля. Зауважимо, що сьогодні галузі математичного програмування, у межах яких формулюється проблема портфельного вибору, є добре опрацьованими й реалізуються в численних пакетах прикладних оптимізаційних програм.

Подальший поступ теорії портфеля цінних паперів пов'язаний насамперед з результатами, отриманими У. Шарпом, Дж. Тобіном, Дж. Трейнором, Дж. Лінтнером, Дж. Моссіном та ін.

Намагаючись розвинути напрям інвестиційного аналізу, закладений Г. Марковіцем, У. Шарп зацікавився питанням взаємозалежності між коливаннями котировок акцій та коливанням дохідності ринку загалом. У результаті він побудував так звану однофакторну модель ризику капіталів, що формально є функцією лінійної регресії, яка фіксує зв'язок між відхиленням дохідності цінного папера, з одного боку, і відхиленням дохідності ринку, з іншого. При цьому ці відхилення оцінюються щодо так званої безризикової ставки дохідності, за яку приймається дохідність деякого цінного папера, ризик якого є завжди мінімальним порівняно з іншими цінними паперами. У моделі У. Шарпа вперше з'явилися  $\alpha$ - та  $\beta$ -характеристики цінних паперів (акцій), що

формально є коефіцієнтами регресії, змістовно ж вони показують: коефіцієнт  $\alpha$  — надлишкову дохідність цього цінного папера (додатну або від'ємну), коефіцієнт  $\beta$  (його ще називають  $\beta$ -ризиком) — ступінь залежності відхилень дохідності цінного папера від відхилень дохідності ринку загалом.

Поєднання потенціалу моделей Марковіца та Шарпа привело до появи практичного підходу, згідно з яким портфель активів формується в два етапи. На першому етапі за допомогою моделі Марковіца здійснюють розподіл капіталу для інвестування за різними типами активів: акціями, облігаціями, нерухомістю, іншими прибутковими цінностями. На другому етапі використовують модель Шарпа, на основі якої капітал, що за результатами попереднього аналізу інвестується у певний сегмент ринку активів, розподіляють між окремими активами обраного сегмента, тобто між конкретними акціями, облігаціями тощо.

Важливі результати, що значно розвинули й доповнили «портфельну теорію» Марковіца, були отримані ще одним американським ученим-економістом — Джеймсом Тобіном. На відміну від методології Марковіца, що лежить у площині мікроекономічного аналізу, Дж Тобін зосередив увагу на питаннях закономірностей інвестиційної активності в контексті макроекономічних факторів. Цей учений запропонував включити до аналізу безризикові активи, до яких належать, зокрема, державні облігації.

Принагідно зауважимо, що вказаним вище фундаторам сучасної портфельної теорії було присуджено Нобелівську премію з економіки (Дж. Тобіну в 1981 році «за аналіз стану фінансових ринків та їх впливу на політику прийняття рішень у сфері витрат, зайнятості, виробництва й цін»; Г. Марковіцу разом з У. Шарпом і М. Міллером у 1990 році — «за новаторські роботи з економіки фінансів»). Персоніфіковано підстави для відзнаки на високу премію пам'яті Альфреда Нобеля мають такі формулювання: для Г. Марковіца — «за створення теорії вибору портфельних інвестицій»; щодо У. Шарпа — «за внесок у теорію формування ціни фінансових активів»; для М. Міллера — «за фундаментальний внесок у теорію фінансування корпорацій».

Доцільно докладніше розглянути методологію оптимізації портфеля фінансових інвестицій за Г. Марковіцем. Гіпотези, які покладені в його основу, зводяться до наведених нижче положень.

1. Інвестування є одноперіодним процесом, тобто отримані в результаті інвестицій надходження не реінвестуються.

2. Припускається, що ринок цінних паперів є ефективним. Це означає майже абсолютну чутливість ринку до появи нової інформації, тобто вся наявна інформація трансформується в зміну котировок цінних паперів.

3. Значення доходності цінних паперів трактуються як випадкові величини, що розподілені за нормальним законом.

4. Як оцінка доходності цінного папера приймається математичне очікування випадкової величини, якою вона описується.

5. Ступенем ризику цінного папера виступає середньоквадратичне відхилення його доходності.

6. Припускається, що дані минулих періодів, які використовуються під час розрахунку доходності й ризику, щонайповніше віддзеркалюють майбутні значення доходності.

7. Ступінь і характер взаємозв'язку між цінними паперами виражають коефіцієнти лінійної кореляції.

8. Інвестор намагається щонайбільше збільшити доходи й до мінімуму зменшити ризик.

Згідно з методологією Марковіца доходність портфеля фінансових інвестицій є середньозваженою доходності паперів, що його утворюють, тобто може бути описана формулою:

$$m_{\Pi} = \sum_{i=1}^N (x_i m_i), \quad (12.26)$$

де  $m_{\Pi}$  — математичне очікування доходності портфеля;  $m_i$  — математичне очікування доходності  $i$ -го активу (паперу);  $x_i$  — частка капіталу, інвестованого в  $i$ -й актив;  $N$  — кількість фінансових інструментів, на ґрунті яких формується портфель.

Ризик портфеля фінансових інвестицій визначає середньоквадратичне відхилення його доходності:

$$\sigma_{\Pi} = \sqrt{\sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N (x_i \sigma_i x_j \sigma_j \rho_{ij})}, \quad (12.27)$$

де  $\sigma_{\Pi}$  — середньоквадратичне відхилення доходності портфеля;  $x_i, x_j$  — частка відповідно  $i$ -го та  $j$ -го активу в портфелі;  $\sigma_i, \sigma_j$  — середньоквадратичне відхилення для відповідно  $i$ -го та  $j$ -го активу;  $\rho_{ij}$  — коефіцієнт лінійної кореляції між доходністю  $i$ -го та  $j$ -го активу.

Відповідно до викладеного економіко-математичну модель побудови оптимального портфеля можна подати у вигляді:

$$m_{\Pi} = \sum_{i=1}^N (x_i m_i) \rightarrow \max, \quad (12.28)$$

$$\sigma_{\Pi} = \sqrt{\sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N (x_i \sigma_i x_j \sigma_j \rho_{ij})} \rightarrow \min \quad (12.29)$$

за обмежень

$$\sum_{i=1}^N x_i = 1, \quad (12.30)$$

$$x_i \geq 0, \quad i = \overline{1, N}. \quad (12.31)$$

Тобто, має місце двокритеріальна задача вибору оптимального рішення. Зрозуміло, що наявність двох критеріїв значно ускладнює пошук оптимального портфеля. Якщо більший прибуток означає більший ризик, а менший ризик супроводжується меншим прибутком, тоді поліпшення значення одного критерію призводить до погіршення значення другого. За будь-якого способу подолання проблеми двокритеріальності в репрезентованій економіко-математичній задачі, її розв'язок міститься у множині так званих ефективних портфелів.

*Деякий допустимий (тобто такий, що доступний для інвестора) портфель називається ефективним, якщо не існує іншого допустимого портфеля з не меншою очікуваною доходністю й меншим ступенем ризику або з більшою очікуваною доходністю й не більшим ступенем ризику.*

Отже, кожний ефективний портфель є неполіпшуваним. Будь-який інший портфель характеризується або більшим ступенем ризику, або меншою очікуваною доходністю.

Якщо звернутися до принципу виокремлення основного критерію, задача знаходження оптимального портфеля може бути зведена до таких двох задач на умовний екстремум:

$$\sigma_{\Pi} = \sqrt{\sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N (x_i \sigma_i x_j \sigma_j \rho_{ij})} \rightarrow \min, \quad (12.32)$$

$$m_{\Pi} = \sum_{i=1}^N (x_i m_i) \geq m_{\Pi}^0, \quad (12.33)$$

$$\sum_{i=1}^N x_i = 1, \quad x_i \geq 0, \quad i = \overline{1, N}, \quad (12.34)$$



або

$$m_{\Pi} = \sum_{i=1}^N (x_i m_i) \rightarrow \max, \quad (12.35)$$

$$\sigma_{\Pi} = \sqrt{\sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N (x_i \sigma_i x_j \sigma_j \rho_{ij})} \leq \sigma_{\Pi}^0, \quad (12.36)$$

$$\sum_{i=1}^N x_i = 1, \quad x_i \geq 0, \quad i = \overline{1, N}, \quad (12.37)$$

де  $m_{\Pi}^0, \sigma_{\Pi}^0$  — заданий ступінь відповідно очікуваної дохідності та ризику щодо шуканого портфеля.

Як уже зазначалося, у межах підходу Марковіца припускається, що характеристики активів і складених з них портфелів можна оцінити на основі статистичної інформації за минулі періоди. Розглянемо, як конкретно це здійснити.

Нехай  $T$  позначає кількість попередніх періодів, у які проводилася фіксація значень економічних показників,  $r_{it}$  — значення дохідності  $i$ -го активу, що мало місце у  $t$ -му періоді,  $i = \overline{1, N}$ ,  $t = \overline{1, T}$ . Тоді як оцінку очікуваної дохідності  $i$ -го активу  $m_i$  можна прийняти вибіркове середнє  $\hat{m}_i$ , яке знаходять за формулою:

$$\hat{m}_i = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T r_{it}, \quad i = \overline{1, N}. \quad (12.38)$$

Для оцінювання середньоквадратичного відхилення очікуваної дохідності активу  $i$ -го виду  $\sigma_i$  використовують виправлене вибіркоче середньоквадратичне відхилення  $\hat{\sigma}_i$ , яке обчислюють так:

$$\hat{\sigma}_i = \sqrt{\frac{1}{T} \sum_{t=1}^T (r_{it} - \hat{m}_i)^2}, \quad i = \overline{1, N}. \quad (12.39)$$

Коефіцієнт (парної) кореляції  $\rho_{ij}$  оцінюють так званим вибіркочним коефіцієнтом (парної) кореляції  $\hat{\rho}_{ij}$  за формулою:

$$\hat{\rho}_{ij} = \frac{\hat{\sigma}_{ij}}{\hat{\sigma}_i \hat{\sigma}_j}, \quad i = \overline{1, N}, \quad j = \overline{1, N}, \quad (12.40)$$

де показник виправленої вибіркової коваріації  $\hat{\sigma}_{ij}$  виступає як оцінка коваріації  $\sigma_{ij}$ .

Формула для його обчислення має вигляд:

$$\hat{\sigma}_{ij} = \frac{1}{T-1} \sum_{t=1}^T ((r_{it} - \hat{m}_i)(r_{jt} - \hat{m}_j)), \quad i = \overline{1, N}, j = \overline{1, N}. \quad (12.41)$$

### Ключові положення

1. Портфельне інвестування є природною моделлю інвестиційної діяльності для великих підприємств та їх об'єднань.

2. Відповідно до сучасної управлінської парадигми та практики господарювання портфель реальних інвестицій оптимізується в межах стратегічних напрямів діяльності підприємства.

3. Портфель інвестиційних проектів з погляду методологічних принципів та методичного апарату його економічного оцінювання слід розглядати як один великий проект.

4. Процес портфельного інвестування на підприємстві зазвичай здійснюється в ситуації обмеженості бюджету капіталовкладень, що є наслідком як зовнішніх, так і внутрішніх причин.

5. Раціональний підхід до оптимізації портфеля інвестицій передбачає врахування факторів невизначеності та ризику.

6. Згідно із сучасними уявленнями економічної та управлінської наук невизначеність, якою обтяжена інвестиційна діяльність, має більш складну природу, а не лише стохастичну.

7. Визначальною тенденцією сьогодення є стрімке поширення методів моделювання невизначеності та ризику на основі теорії нечітких множин.

8. Сучасна теорія фінансового інвестування ґрунтується на припущенні про можливість і доцільність економіко-математичної оптимізації портфеля фінансових інструментів.

### Терміни й поняття

- Інвестиційний портфель
- Принцип єдності (цілісності) інвестиційного портфеля
- Ризик бізнес-портфеля
- Ризик портфеля фінансових інвестицій
- Ефективний портфель фінансових інвестицій

### Завдання для самоперевірки

1. Що зумовлює актуальність проблематики портфельного інвестування в межах підприємства?

2. Назвіть основні різновиди портфелів інвестицій та їх ключові характеристики.

3. Охарактеризуйте найважливіші принципи формування портфеля інвестицій підприємства.

4. Поясніть зміст основних етапів розробки портфеля інвестицій підприємства.

5. Що розуміють під граничним доходом і граничними витратами в межах інвестиційної діяльності?

6. Чим можна пояснити наявність фінансових обмежень щодо портфельних інвестицій в об'єкти виробничої сфери?

7. Назвіть порівняльні характеристики використання в задачах портфельного інвестування як критеріальних показників чистої теперішньої вартості та індексу прибутковості.

8. У чому полягає сутність принципу єдності (цілісності) в контексті оцінювання ефективності портфеля інвестиційних проектів?

9. Наведіть можливі постановки задачі знаходження найкращого портфеля реальних інвестицій для випадку детермінованого моделювання.

10. Наведіть можливі постановки задачі оптимізації портфеля інвестиційних проектів з урахуванням факторів невизначеності та ризику.

11. З'ясуйте порівняльні характеристики оптимізації портфеля реальних інвестицій для випадків відповідно неподільних і ділимих проектів.

12. Чим можна пояснити поширення використання в задачах інвестиційного проектування методології на основі теорії нечітких множин?

13. З'ясуйте потенціал і можливі напрями вдосконалення нечіткотножинної моделі оптимального портфеля бізнес-проектів підприємства, запропонованої О. О. Недосекіним.

14. До яких наслідків призводить одночасне використання альтернативних методів вимірювання ризику під час пошуку оптимальної структури фінансування бізнес-портфеля в ситуації нечітких даних?

15. У чому полягає особливість оптимізації портфеля цінних паперів порівняно з тією самою задачею для випадку реальних інвестицій?

16. Охарактеризуйте внесок Г. Марковіца в теорію портфельних фінансових інвестицій.

17. Що являє собою однофакторна модель ризику капіталів, запропонована У. Шарпом?

18. Які гіпотези покладено в основу методології оптимізації портфеля цінних паперів, розробленої Г. Марковіцем?

19. Сформулюйте економіко-математичну модель знаходження оптимального портфеля цінних паперів за Г. Марковіцем.

### Завдання для індивідуальної роботи

1. Підготувати анотований огляд бібліографічних джерел за проблематикою оптимізації портфеля інвестиційних проектів підприємства.

2. Підготувати письмову доповідь щодо потенціалу та результатів застосування моделей формування портфеля цінних паперів на основі процедури скорингу.

3. Зробити огляд основних напрямів удосконалення підходу до оптимізації портфеля цінних паперів згідно з Г. Марковіцем. Результати огляду оформити у вигляді письмової доповіді.

4. Здійснити порівняльний аналіз альтернативних показників ступеня ризику, що використовуються в межах проблематики оптимізації портфеля інвестицій (фінансових і реальних). За отриманими результатами підготувати письмовий звіт.

5. На основі фактичних даних знайти оптимальну структуру портфеля цінних паперів згідно з моделлю Г. Марковіца, а також нечіткоюмножинним підходом, запропонованим О. О. Недосекіним. Порівняти отримані результати й зробити відповідні висновки. Для отримання фактичної інформації скористайтеся даними фондових бірж, наприклад, Московської фондової біржі (режим доступу до сайта біржі: <http://www.mfe.ru>).

### Література для поглибленого вивчення

1. *Бланк И. А.* Инвестиционный менеджмент / И. А. Бланк. — К.: МП «ИТЕМ» ЛТД, «Юнайтед Трейд Лимитед», 1995. — 448 с.

2. *Бригхем Р.* Финансовый менеджмент: Полный курс: пер. с англ. В 2. т. / Р. Бригхем, Л. Гапенски; Под ред. В. В. Ковалева. — СПб.: Экономическая школа. — Т. 1. — 1997. — XXX. — 497 с.

3. *Виленский П. Л.* Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика / П. Л. Виленский, В. Н. Лившиц, С. А. Смоляк. — М.: Дело, 2004. — 888 с.

## ТЕМА 13

# СТРАТЕГІЧНЕ ТА ОПЕРАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСУВАННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*13.1. Джерела фінансування підприємства.*

*13.2. Принципи формування та моделювання структури капіталу підприємства.*

*13.3. Дивідендна політика підприємства.*

- ◆ Ключові положення.
- ◆ Терміни й поняття.
- ◆ Завдання для самоперевірки.
- ◆ Завдання для індивідуальної роботи.
- ◆ Література для поглибленого вивчення.

**Вивчивши матеріал цієї теми, студент знатиме:**

- структуру джерел фінансування підприємства;
- основні принципи та етапи формування ефективної політики управління власними фінансовими ресурсами підприємства;
- головні принципи формування капіталу;
- основні підходи та моделі формування оптимальної структури капіталу підприємства;
- принципи та етапи формування дивідендної політики підприємства;
- головні теоретичні підходи та види дивідендної політики,

**а також умітиме:**

- визначати загальну потребу підприємства у власних і залучених фінансових ресурсах;
- розраховувати вартість власного та залученого капіталу;
- формувати та ефективно впроваджувати політику управління капіталом підприємства, дивідендну політику.

### **Джерела фінансування підприємства**

Сучасні умови функціонування підприємств, що характеризуються високою мобільністю капіталу та інвесторів, необхідністю зниження операційних витрат підприємства потребують безумовної уваги до проблем розробки та реалізації стратегії фінансування, головним у якій є прийняття рішень щодо оптимальної моделі фінансування підприємства, розподілу його прибутку (дивідендна політика) та формування структури капіталу.

Фінансування підприємства — це сукупність форм і методів, принципів та умов фінансового забезпечення простого та розши-

реного відтворення. Фінансування — це процес утворення грошових коштів або, у більш широкому сенсі, процес утворення капіталу підприємства в усіх його формах. Поняття «фінансування» тісно пов'язане з поняттям «інвестування». Фінансування — це утворення грошових коштів, інвестування — їх використання.

Підприємство не має можливості планувати інвестиційну діяльність за відсутності джерел фінансування. У процесі вибору джерел фінансування діяльності підприємству необхідно вирішити такі завдання:

- забезпечити постійну платоспроможність і фінансову стійкість;
- визначити потреби в коротко- та довгостроковому капіталі;
- передбачити можливі зміни в складі активів і капіталу з метою визначення їх оптимальної структури;
- знизити витрати на фінансування господарської діяльності;
- найефективніше використовувати власні та залучені кошти.

Усі можливі джерела фінансування підприємства поділяються на короткострокові та довгострокові джерела (рис. 13.1).



Рис. 13.1. Структура джерел фінансування підприємства

Головним елементом зазначеної схеми є власний капітал підприємства. Назвемо основні його форми.

1. Статутний капітал, що формується під час початкового інвестування коштів.

2. Резервний капітал — капітал, призначений для відшкодування можливих втрат і збитків.

3. Додатковий капітал, який утворюється в результаті переоцінювання основних засобів.

4. Нерозподілений прибуток — прибуток, що реінвестується в підприємство, або сума непокритих збитків.

5. Несплачений капітал — сума заборгованості власників за внесками в статутний капітал підприємства тощо.

Назвемо головні завдання управління власним капіталом.

1. Збільшення за потреби розміру власного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку або додаткового випуску акцій.

2. З'ясування доцільного розміру власного капіталу.

3. Розроблення раціональної структури нової емісії акцій.

4. Розроблення та реалізація дивідендної політики.

Політика формування фінансових ресурсів — це частина загальної фінансової стратегії підприємства, що полягає в забезпеченні необхідного рівня фінансування його виробничого розвитку.

Вкажемо на основні етапи формування ефективної політики управління фінансовими ресурсами підприємства.

1. Аналіз формування фінансових ресурсів підприємства в попередні періоди з метою визначення потенціалу формування фінансових ресурсів та його відповідності темпам розвитку підприємства.

На початковому етапі визначаються загальний обсяг власних фінансових ресурсів, відповідність темпів приросту власного капіталу темпам приросту активів та обсягу реалізованої продукції, динаміка питомої ваги власних ресурсів у загальному обсязі ресурсів у попередній період.

На другій фазі досліджується джерела формування фінансових ресурсів, визначається співвідношення внутрішніх і зовнішніх джерел, вартість залучення капіталу з різноманітних джерел.

Оцінювання достатності фінансових ресурсів, сформованих на підприємстві в попередній період, здійснюється на третьому етапі.

2. Загальна потреба у власних фінансових ресурсах визначається за формулою:

$$P_{\text{вфр}} = (P_{\text{к}} \cdot V_{\text{вк}}) / 100 - BK_{\text{п}} + П,$$

де  $P_{\text{вфр}}$  — загальна потреба у власних фінансових ресурсах підприємства в плановому періоді;

$P_{\text{к}}$  — загальна потреба в капіталі на кінець планового періоду;

$V_{\text{вк}}$  — запланована питома вага власного капіталу в загальній її сумі;

$BK_{\text{п}}$  — сума власного капіталу на початок планового періоду;

$П$  — сума прибутку, спрямованого на споживання в плановому періоді.

3. Оцінювання вартості залучення власного капіталу з різних джерел. Його результати становлять основу розроблення управлінських рішень щодо вибору альтернативних джерел формування власних фінансових ресурсів, які спричинять прирости власного капіталу підприємства.

4. Забезпечення щонайбільшого обсягу залучення власних фінансових ресурсів за рахунок внутрішніх джерел — чистого прибутку та амортизаційних відрахувань.

5. Забезпечення необхідного обсягу залучення фінансових ресурсів із зовнішніх джерел у разі браку внутрішніх джерел фінансування. Потребу в залученні фінансових ресурсів за рахунок зовнішніх джерел визначають за формулою:

$$ВФР_{\text{зов.}} = П_{\text{зов.}} - ВСФР_{\text{внут.}}$$

де  $ВФР_{\text{зов.}}$  — потреба в залученні фінансових ресурсів за рахунок зовнішніх джерел;

$П_{\text{зов.}}$  — загальна потреба у фінансових ресурсах підприємства в плановому періоді;

$ВСФР_{\text{внут.}}$  — сума фінансових ресурсів, що планується до залучення за рахунок внутрішніх джерел.

6. Оптимізація співвідношення внутрішніх і зовнішніх джерел формування фінансових ресурсів.

Успішна реалізація розробленої політики формування фінансових ресурсів пов'язана з вирішенням таких основних завдань:

- забезпечення максимізації формування прибутку підприємства з урахуванням допустимого рівня фінансового ризику;

- розроблення та ефективне використання амортизаційної політики;



- проведення зваженої дивідендної політики;
- формування та ефективне здійснення емісійної політики або залучення додаткового капіталу.

Внутрішнє має низку переваг:

- формування та використання власних засобів здійснюється стабільно;
- зменшуються витрати з обслуговування кредиторської заборгованості в разі зовнішнього фінансування;
- за рахунок поповнення власного капіталу з прибутку підвищується фінансова стійкість підприємства;
- спрощується процедура прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємства.

За активного самофінансування валового прибутку має вистачати для сплати податків, відсотків за кредитами, дивідендів за цінними паперами; для розширення основних фондів і нематеріальних активів, поповнення оборотними коштами, виконання соціальних програм.

За неактивного фінансування виникають додаткові джерела внаслідок заниженої оцінки майна та нематеріальних активів, занижених відрахувань у резервні фонди. Джерелами неактивного самофінансування можуть бути такі:

- 1) чистий оборотний капітал (різниця між оборотними активами та поточними пасивами);
- 2) доходи майбутніх періодів;
- 3) залишки фондів споживання;
- 4) прострочена заборгованість постачальникам тощо.

Головною метою емісійної політики підприємства є залучення на фондовому ринку необхідного обсягу власних фінансових коштів у мінімально можливий термін. З огляду на це емісійна політика є частиною загальної політики формування власних фінансових ресурсів, спрямованої на залучення необхідного їх обсягу за рахунок випуску та розміщення на фондовому ринку власних акцій.

Наведемо основні етапи розроблення емісійної політики.

1. Дослідження можливостей ефективного розміщення запланованої емісії акцій, оцінювання інвестиційної привабливості акцій.

2. Визначення цілей емісії (реальне інвестування, необхідність суттєвого поліпшення структури капіталу, інші цілі, що потребують швидкої акумуляції власного капіталу).

3. Розрахунок обсягу емісії.

4. Визначення номіналу, видів і кількості емітованих акцій.

5. Оцінювання вартості залученого акціонерного капіталу.

6. Визначення ефективних форм андеррайтингу.

Політика залучення коштів спрямована на забезпечення найефективніших форм та умов залучення капіталу з різноманітних джерел відповідно до потреб розвитку підприємства. Виокремимо такі основні фінансові інструменти залучення коштів із зовнішніх джерел:

• продаж частки фінансовому інвестору. Інвестор намагається максимізувати вартість підприємства, має на меті отримати найбільший прибуток, а не контрольний пакет;

• продаж частки стратегічному інвестору. Інвестор прагне повного контролю підприємства, бере активну участь в управлінні, намагається отримати додаткові переваги для свого основного виду діяльності;

- венчурне фінансування;
- комерційний (товарний) кредит;
- публічне розміщення цінних паперів (ІРО);
- банківські кредити, позики;
- державний кредит;
- проектне фінансування;
- лізинг;
- франчайзинг;
- страхування експортних операцій;
- гранти та благодійні внески;
- державне фінансування;
- випуск векселів;
- бартер тощо.

Головною метою формування капіталу підприємства є задоволення потреби в придбанні необхідних активів та оптимізація його структури з позиції забезпечення умов ефективного його використання. Назвемо основні принципи формування капіталу.

1. Урахування перспектив розвитку господарської діяльності підприємства. Процес формування обсягу та структури капіталу підпорядкований завданням забезпечення його господарської діяльності не тільки на початковому етапі діяльності, а й на продовженні та розширенні цієї діяльності в майбутньому.

2. Відповідність обсягу капіталу, що залучається, обсягу активів, що формується на підприємстві.

3. Забезпечення оптимальної структури капіталу з позиції ефективного його функціонування. Підприємство, що використовує лише власний капітал, має найвищу фінансову стійкість, але обмежує темпи свого розвитку. Використання залученого капіта-

лу підвищує фінансовий потенціал розвитку підприємства, але генерує фінансовий ризик та загрозу банкрутства.

4. Мінімізація витрат з формування капіталу з різноманітних джерел.

5. Забезпечення високоефективного використання капіталу в процесі його господарської діяльності шляхом максимізації показника рентабельності власного капіталу за прийняттого для підприємства рівня фінансового ризику.

### **13.2. Принципи формування та моделювання структури капіталу підприємства**

Найважливішою складовою сучасної теорії фінансів є теоретичні дослідження структури капіталу фірми та пошук оптимального співвідношення власного й залученого капіталу. Структура капіталу — значиме поняття, що використовується в методиках визначення оптимального способу фінансування інвестиційних програм, розрахунку економічної ефективності інвестиційних проектів, прогнозування цін акцій, оцінювання ціни капіталу підприємства тощо. Вирішення будь-якого завдання управління капіталом фірми пов'язане з методологією аналізу структури капіталу.

Визначення **оптимальної структури капіталу** неможливе без дослідження такого важливого поняття сучасної теорії фінансів, як вартість капіталу. Під вартістю капіталу розуміють дохід, який мають принести інвестиції, щоб вони виправдали себе з погляду інвестора. Вартість капіталу виражається у вигляді ставки відсотку від суми капіталу, що вкладений у бізнес, який необхідно заплатити інвестору впродовж року за користування його капіталом. При цьому інвестором може бути кредитор, власник (акціонер) підприємства або саме підприємство. В останньому разі фірма інвестує власний капітал, який утворився за період, що передував новим капітальним вкладенням, та, відповідно, належить власникам їй.

На вартість капіталу впливають такі фактори:

1) рівень дохідності інших інвестицій. Ураховуючи те, що вартість капіталу — це альтернативна вартість, тобто дохід, який очікують отримати інвестори від альтернативних можливостей вкладення капіталу за незмінного рівня ризику, вартість конкретного капітального вкладення залежить від поточного рівня процентних ставок на ринку цінних паперів;

2) рівень ризику конкретного капітального вкладення. Якщо підприємство пропонує вкласти інвесторам капітал у більш ризи-

ковану справу, воно має забезпечити більш високий рівень дохідності;

3) джерела фінансування. Загальна вартість капіталу підприємства визначається шляхом розрахунку величини кожної її компоненти.

Вартість власного капіталу — це грошовий дохід, який планують отримати власники звичайних акцій. Розрізняють такі моделі розрахунку:

1) модель прогнозованого зростання дивідендів;

2) цінова модель капітальних активів (CAPM: Capital Assets Price Model);

3) модель прибутку на акцію;

4) модель премії за ризик.

Розрахунок вартості власного капіталу згідно з моделлю прогнозованого зростання дивідендів ведеться за формулою:

$$C_e = \frac{D1}{P} + P,$$

де  $C_e$  — вартість власного капіталу;

$D1$  — дивіденд, що прогнозується першого року реалізації інвестиційного проекту;

$P$  — ринкова ціна однієї акції;

$g$  — прогнозоване зростання дивідендів.

Використання цінової моделі капітальних активів (CAPM: Capital Assets Price Model) доволі поширене в умовах стабільної ринкової економіки за наявності достатньої кількості даних, що характеризують прибутковість роботи підприємства. Формула моделі така:

$$C_e = C_{rf} + (C_m - C_{rf}) \cdot \beta,$$

де  $C_e$  — вартість власного капіталу;

$C_{rf}$  — показник прибутковості для безризикового вкладення капіталу;

$C_m$  — середній по ринку показник прибутковості;

$\beta$  — фактор ризику.

Модель прибутку на акцію ґрунтується на показнику прибутку на акцію та має таку розрахункову формулу:

$$C_e = \frac{\Pi}{P},$$

де  $C_e$  — вартість власного капіталу;

$\Pi$  — розмір прибутку на одну акцію;

$P$  — ринкова ціна однієї акції.

Розрахунок вартості залученого капіталу підприємства залежить від того, у якому вигляді він залучається. Вартість залученого капіталу у вигляді довгострокового кредиту дорівнює відсотку за кредитом і визначається шляхом договірної угоди між кредитором і позичальником у кожному конкретному випадку окремо.

Вартість залученого капіталу у вигляді облігацій, що мають встановлений термін погашення та номінальну процентну ставку, визначають за номінальною процентною ставкою облігацій, що виражається у відсотках до її номінальної вартості.

Останній етап у розрахунку загальної вартості капіталу підприємства — комбінування вартості коштів, отриманих із різноманітних джерел. Таку зважену середню вартість капіталу (середнє з вартостей окремих компонентів, зважених за їх частками у загальній структурі капіталу) розраховують за формулою:

$$WACC = W_d \cdot C_d \cdot (1 - T) + W_p \cdot C_p + W_e \cdot C_e,$$

де  $W_d, W_p, W_e$  — відповідно частки залучених коштів, привелійованих акцій, власного капіталу;

$C_d, C_p, C_e$  — вартість відповідних часток капіталу;

$T$  — ставка податку на прибуток.

**Оптимальна структура капіталу** передбачає таке поєднання власного та залученого капіталу, яке забезпечує максимум ринкової оцінки всього капіталу. Пошуком такого співвідношення займається теорія структури капіталу, що ґрунтується на порівнянні витрат на залучення власного й позичкового капіталу та аналізі впливу різноманітних комбінованих варіантів фінансування на ринкове оцінювання.

Поточне ринкове оцінювання визначається як сума дисконтованих чистих потоків, що породжуються вкладеними засобами. Теорія структури капіталу вирішує питання, яка пропорція забезпечить максимум поточного оцінювання вкладеного капіталу в окремий актив, проект або підприємство загалом. Для обґрунтування оптимальної структури капіталу використовують різноманітні методи. Назвемо найпоширеніші з них.

Статичні моделі структури капіталу, що обґрунтовують існування оптимальної структури, яка максимізує поточне оцінювання та дають змогу приймати рішення про вибір джерел фінансування, виходячи з оптимальної структури капіталу. Якщо оптимальну структуру визначено, досягнення цієї пропорції в елементах капіталу має стати метою керівництва, у цій пропорції необхідно збільшувати капітал.

У статичному підході існують дві альтернативні теорії структури капіталу, що пояснюють вплив залучення позичкового капіталу на вартість капіталу, що використовується, та, відповідно, на поточне ринкове оцінювання активів підприємства — традиційна теорія та теорія Міллера—Модільяні (теорія ММ). Традиційний підхід передбачає, що підприємство, яке залучає позичковий капітал (до певного рівня), ринком оцінюється вище, ніж фірма без позичкових засобів довгострокового фінансування. За теорією ММ, ціна підприємства (ринкове оцінювання капіталу) не залежить від розміру позичкових засобів та може розраховуватись за розміром операційного прибутку (до сплати відсотків і податків) і необхідної дохідності капіталу за нульового фінансового важеля. Таким чином, за цією моделлю ціна підприємства та вартість його капіталу підприємства не залежать від структури капіталу.

Останніми роками найбільшого поширення набула компромісна теорія структури капіталу (оптимальна структура є компромісом між податковими перевагами залучення позикового капіталу та витратами банкрутства), яка не дає змогу конкретному підприємству розрахувати найкраще співвідношення власного та позичкового капіталу, але формулює загальні рекомендації для прийняття рішень.

Динамічні моделі враховують постійний потік інформації, який отримує ринок щодо конкретного підприємства. Наявна інформація дає змогу менеджерам установити цільову структуру капіталу, яка може не максимізувати ринкове оцінювання підприємства. Більш того, управління джерелами фінансування не зводиться до встановлення цільової структури капіталу, бо не включає вибір між короткостроковими та довгостроковими джерелами й управління власними джерелами (прийняття рішень за структурою власного капіталу).

Сигнальні моделі, що ґрунтуються на теорії асиметричності інформації. За традиційного підходу передбачається, що інвестори та керівництво підприємства мають однакову інформацію про його перспективи, тобто рішення приймаються в умовах симетричності інформації. Ринку відомі грошові потоки, що генеруються активами підприємства, і він має можливість правильно оцінити його капітал. У реальному ринковому середовищі керівництво більше інформовано про інвестиційні можливості підприємства, про реальну ціну акцій підприємства. Ринкові ціни не відображають всю інформацію, інформація не є загальнодоступною. Менеджери можуть давати сигнали

ринку через прийняття фінансових рішень (вибір структури капіталу або дивідендної політики). Така ситуація має назву асиметричності інформації та використовується в сигнальних моделях (модель Росса, модель Майєрса—Майлуфа).

Єдиної моделі, за допомогою якої можна було б визначити оптимальну структуру капіталу, немає. Але будь-яке ефективне рішення в межах економічного управління повинно враховувати деякі основні аспекти.

1. Оптимізація структури капіталу — це безперервний процес адаптації до змін економічної ситуації, сил конкуренції, податкового законодавства, тощо.

2. Плани залучення позик повинні супроводжуватись прогнозними оцінками ризиків, майбутніх прибутків, аналізом можливостей виникнення та шляхи виходу із ситуацій, коли грошових коштів, що генеруються діючими активами, недостатньо для обслуговування та погашення боргу.

3. Рішення про вибір структури капіталу не може бути прийняте ізольовано. Воно повинно бути частиною обґрунтованої стратегії фінансування, в якій враховуються ринкова позиція компанії, майбутні інвестиційні можливості, очікувані грошові потоки, дивідендна політика та потреба у фінансуванні.

### 13.3. Дивідендна політика підприємства

Незважаючи на те, що термін «дивідендна політика» частіше пов'язаний з розподілом прибутку в акціонерних товариствах, принципи та методи такого розподілу можуть бути використані підприємствами різних організаційно-правових форм. Тому в широкому сенсі слова під дивідендною політикою розуміють механізм формування частки прибутку, що виплачується власнику відповідно до частки його внеску в загальну суму власного капіталу підприємства.

Метою розроблення дивідендної політики при цьому є встановлення необхідної пропорційності між поточним споживанням прибутку власниками та майбутнім його зростанням, що збільшує ринкову вартість підприємства та забезпечує стратегічний його розвиток.

**Дивідендна політика** — це складова частина загальної політики управління прибутком, що полягає в оптимізації пропорцій між споживчою та капіталізованою його частками з метою підвищення ринкової вартості підприємства.

Назвемо етапи розроблення дивідендної політики.

1. Аналіз факторів, що впливають на розмір, терміни та доцільність виплат дивідендів.

2. Вибір типу дивідендної політики з урахуванням указаних факторів та згідно із загальною фінансовою стратегією підприємства.

3. Оцінювання ефективності дивідендної політики та її коригування за результатами оцінювання.

Чинниками, що впливають на дивідендну політику підприємства, можуть бути такі:

- фактори, що характеризують потреби підприємства в додатковому фінансуванні;

- чинники, що характеризують можливості залучати фінансові ресурси із зовнішніх джерел фінансування або використовувати додаткові внутрішні джерела (вартість залучення додаткового акціонерного капіталу, позичкового капіталу; здатність підприємства збільшити обсяг прибутку за рахунок реструктуризації підприємства, скорочення невиробничих витрат, зниження собівартості продукції тощо).

Формування основних типів дивідендної політики пов'язане з існуванням теорій впливу розміру сплачених дивідендів на ціну акцій (ринкову вартість підприємства) і добробут акціонерів. Визначимо їх сутність і зв'язок з формуванням дивідендної політики в практичній діяльності підприємств.

Згідно з теорією іррелевантності Модільяні—Мілера, запропонованою в 1961 році, розмір дивідендів не впливає на ринкову вартість підприємства та доходи його власників ні в поточному періоді, ні в перспективі, виходячи з того, що ці параметри залежать від суми всього обсягу прибутку, а не тільки від тієї частини, що розподіляється. Розвиваючи цю теорію автори запропонували поділяти дивіденди за залишковим принципом. Обґрунтовуючи цю ідею, вчені вказують на пріоритетність правильної інвестиційної політики, яка визначає досягнення основних цілей підприємства. Саме тому послідовність дій має бути такою:

- формування бюджету капіталовкладень і розрахунок потреб в інвестиціях;

- визначення схеми фінансування інвестиційного портфеля за умови максимально можливого фінансування за рахунок реінвестування прибутку та підтримки цільової структури джерел;

- виплата дивідендів у разі, якщо для цілей інвестування був використаний не весь прибуток.



Таким чином, оптимальність дивідендної політики полягає у виплаті дивідендів після аналізу всіх можливих напрямів ефективного реінвестування прибутку в найбільш перспективні інвестиційні проекти. За відсутності таких проектів прибуток спрямовується на виплату дивідендів.

На думку Модільяні та Міллера, дисконтована ціна звичайних акцій після фінансування за рахунок прибутку всіх перспективних інвестиційних проектів плюс отримані за залишковим принципом дивіденди в сумі еквівалентів дорівнюють ціні акцій до розподілу прибутку. Іншими словами, сума сплачених дивідендів приблизно дорівнює сумі витрат, які необхідно понести для мобілізації додаткових джерел фінансування. У цьому й виявляється іррелевантність дивідендної політики щодо ринкової вартості підприємства.

Представники другої теорії («теорія переваги дивідендів», або «теорія синиці в руках»), які є опонентами Модільяні—Міллера, вважають, що дивідендна політика суттєва, вона впливає на розмір сукупного добробуту акціонерів. Основним аргументом представників цієї теорії, Д. Гордона та Д. Лінтера, є те, що інвестори, виходячи з принципу мінімізації ризику, завжди віддаватимуть перевагу поточним дивідендам, ніж доходам, які лише потенційно можливі в майбутньому, зокрема й імовірному приросту акціонерного капіталу. Крім того, поточні дивіденди виплати зменшують рівень невизначеності інвесторів щодо доцільності та прибутковості інвестування в підприємство. Їх задовольняє менша норма прибутку на інвестований капітал, що використовується як коефіцієнт дисконтування, що приводить до зростання ринкової оцінки акціонерного капіталу. Якщо дивіденди не сплачуються, невизначеність і прийнятна для акціонерів норма доходів зростають, що, своєю чергою, знижує ринкову оцінку капіталу підприємства, зменшує добробут акціонерів. Таким чином, загальний висновок такий: у формулі загальної доходності підприємства дивідендна дохідність має пріоритетне значення.

Теорія мінімізації дивідендів («теорія податкової диференціації») полягає в тому, що ефективність дивідендної політики визначається можливістю мінімізації податкових виплат за поточними та майбутніми виплатам власникам. Згідно з дослідженнями Н. Літценбергера та К. Рамасвами, оподаткування поточних доходів у вигляді дивідендних виплат буде завжди вищим, ніж у майбутніх доходів за рахунок вартості грошей у часі та податкових пільг за капіталізованого прибутку. Тому необхідно забезпечувати мінімум дивідендних виплат і

щонайбільшу капіталізацію прибутку. Обмеженнями цієї теорії є особливості системи оподаткування конкретної країни в певний період часу.

Сигнальна теорія дивідендів розглядає рівень дивідендних виплат як суттєвий фактор впливу на ринкову вартість акцій, виходячи з того, що більшість методів визначення поточної вартості акцій підприємства використовують як складову розрахунків саме розмір раніше сплачених дивідендів та їх прогноз на майбутні періоди.

Таким чином, зростання дивідендних виплат визначає підвищення розрахункової ціни акцій у разі прийняття рішень про їх покупку. Це спричиняє збільшення ринкових цін, що приносить додатковий дохід акціонерам під час продажу акцій. При цьому виплата значних дивідендів сигналізує про стабільне зростання підприємства та про очікування збільшення прибутків у наступні періоди. Ця теорія тісно пов'язана з високим ступенем прозорості фондового ринку, на якому оперативне отримана інформація суттєво впливає на коливання ринкової вартості акцій.

Теорія відповідності дивідендної політики складу акціонерів (теорія клієнтури) стверджує, що компанія має проводити таку дивідендну політику, яка відповідає очікуванням більшості акціонерів. Якщо більшість акціонерів віддає перевагу поточним дивідендам, то необхідно спрямовувати прибуток на цілі поточного споживання. Якщо основний склад бажає капіталізувати прибуток, необхідно його капіталізувати. Частина акціонерів, яка не підтримує таку дивідендну політику, реінвестує свій капітал в акції інших підприємств. У результаті склад акціонерів підприємства стає більш однорідним.

Залежно від власних стратегічних цілей підприємство може застосовувати наведені нижче види дивідендної політики.

Метод «нульового» дивіденду полягає в невиплаті дивідендів узагалі. Це означає, що підприємство свідомо попереджує акціонерів про таку дивідендну політику, а акціонери підтверджують свою згоду (або незгоду) з цим, з фактами купівлі або продажу акцій. Це можливо, якщо акціонери пов'язують свої очікування із значним зростанням акцій підприємства, мають довіру до менеджменту або їх сукупного корпоративного впливу недостатньо для того, щоб змінити таку політику.

Метод 100-відсоткового дивіденду — практично повний антипод політиці «нульового» дивіденду. Виділення 100-відсоткового чистого прибутку на виплату дивідендів означає, що підприємство не має нерозподіленого прибутку в звітній період. Власний капітал не збільшується та, відповідно, не має фінансо-

вого підґрунтя для підвищення курсу акцій. Такий метод можуть використовувати підприємства, які обмежені в зростанні через специфіку своєї діяльності.

Метод фіксованого дивіденду полягає у виплаті однакового абсолютного розміру дивідендів з розрахунку на одну акцію. Такий метод характерний переважно для привілейованих акцій. При цьому позитивним аспектом такого методу є наближення звичайних акцій як більших ризикованих, до привілейованих за однакових права на управління підприємством.

Метод фіксованого дивіденду з преміальними виплатами. Різниця з попереднім методом полягає в тому, що підприємство разом з фіксованим розміром дивідендів може сплатити додаткові преміальні виплати в період найвищих позитивних фінансових результатів.

Метод фіксованого відсотка з чистого прибутку. Найбільш поширений та прозорий у механізмі розрахунку метод виплат дивідендів, завдяки якому акціонери залежать не від рішень менеджменту підприємства, а від його об'єктивних фінансових характеристик. Передусім від розміру отриманого в звітному періоді чистого прибутку.

Прогресивний метод є найбільш популярний серед акціонерів бо передбачає поступове постійне збільшення дивідендних виплат з розрахунку на одну акцію.

Антиподом прогресивному методу є регресивний, що передбачає поступове та постійне зменшення розміру дивідендних виплат. Такий метод використовують підприємства, які в попередні роки внаслідок низького рівня конкуренції та за відсутності конкуренції отримували надприбутки.

Метод негрошових виплат використовуються підприємства за відсутності фінансових ресурсів. У цьому разі замість прямих грошових виплат використовуються грошові субститути — акції, облігації тощо.

На практиці застосування вказаних методів утілюється в реалізацію одного з трьох типів дивідендної політики: консервативної, помірної та агресивної.

Консервативна політика передбачає, що виплата дивідендів здійснюється в пропорціях, які дають змогу задовольнити потреби виробничого розвитку та більш високими темпами нарощувати вартість чистих активів. І як наслідок — ринкову вартість акцій.

Помірна політика — це політика, згідно з якою підприємство намагається тримати баланс між інтересами акціонерів, які вимагають виплат дивідендів, та потребами підприємства в нарощуванні капіталу.

Агресивна політика нарахування дивідендів передбачає нарахування максимально можливого їх розміру.

## Ключові положення

1. Сучасні умови функціонування підприємств потребують безумовної уваги до проблем розроблення та реалізації стратегії фінансування, центральним місцем якої є прийняття рішень щодо оптимальної моделі фінансування підприємства, розподілу його прибутку (дивідендна політика) та формування структури капіталу.

2. Найважливішою складовою сучасної теорії фінансів є теоретичні дослідження структури капіталу фірми та пошук оптимального співвідношення власного та залученого капіталу. Теорія структури капіталу вирішує питання, яка пропорція забезпечить максимум поточного оцінювання вкладеного капіталу в окремий актив, проект або підприємство в цілому. При цьому оптимізація структури капіталу — це безперервний процес адаптації до змін економічної ситуації, сил конкуренції, податкового законодавства, тощо.

3. Дивідендна політика — це складова частина загальної політики управління прибутком, що полягає в оптимізації пропорцій між споживчою та капіталізованою його частками з метою підвищення ринкової вартості підприємства.

### Терміни й поняття

- Власний капітал підприємства
- Залучений капітал підприємства
- Оптимальна структура капіталу
- Дивідендна політика

### Завдання для самоперевірки

1. Дайте відповідь на питання:
2. Які основні джерела фінансування діяльності підприємства?
3. Які етапи формування ефективної політики управління власними та залученими фінансовими ресурсами підприємства?
4. Які основні моделі розрахунку власного та залученого капіталу підприємства?
5. Які основні принципи формування капіталу підприємства?
6. Які основні етапи розроблення дивідендної політики підприємства?

### Завдання для індивідуальної роботи

1. Дайте ґрунтовну характеристику існуючим видам дивідендної політики. Визначте основну їх сутність, переваги та вади, можливість використання підприємствами різних організаційно-правових

форм, різних форм власності. Результати подайте у вигляді аналітичного звіту.

2. Розкрийте сутність, дайте порівняльну характеристику та визначте основні переваги та недоліки теорій структури капіталу підприємства. Визначте основні тенденції розвитку сучасної теорії структури капіталу підприємства. Результати подайте у вигляді аналітичного звіту.

3. Дайте характеристику сучасним інструментам фінансування підприємства (право на пільгову підписку акцій, варіант, фінансова оренда тощо). Розкрийте їх сутність, дайте порівняльну характеристику, визначте сферу раціонального їх використання. Результати подайте у вигляді аналітичного звіту.

### Література для поглибленого вивчення

1. *Бланк И. А.* Финансовый менеджмент: Учебный курс. — К.: Ника-Центр, 1999. — С. 251—254.

2. *Волков А. С., Марченко А. А.* Оценка эффективности инвестиционных проектов. — РИОР, 2006. — 111 с.

3. *Ковалев В. В.* Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 462 с.

4. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е. С. Стояновой. — М.: Перспектива, 2004. — 656 с.

5. *Фомин П. А., Хохлов В. В.* Оценка эффективности использования финансов предприятий в условиях рыночной экономики. — М.: Высшая школа, 2002. — 158 с.

6. *Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С.* Финансы предприятий. — М.: ИНФРА-М., 2003. — 411 с.

**Автоматизація бюджетування** — елемент системи бюджетування, який дає змогу автоматизувати збирання, реєстрацію, систематизацію, групування та аналіз первинних даних про господарську діяльність організації за допомогою відповідних програмних продуктів.

**Бюджет** — план компанії, виражений у кількісних, переважно фінансово-економічних показниках, на певний період часу. Різновиди бюджетів:

**адміністративних (управлінських) витрат** — містить інформацію про суму загальногосподарських витрат, пов'язаних з обслуговуванням та управлінням підприємством;

**виробництва** — показує, які обсяги продукції необхідно виробити, щоб забезпечити заплановані обсяги продажів, з урахуванням запасів готової продукції на початок і кінець планового періоду;

**гнучкий** — такий, що передбачає корегування планових бюджетів залежно від фактичних обсягів діяльності підприємства;

**доходів і витрат (БДВ)** — один з основних бюджетів підприємства; формується розрахунковим шляхом на основі всіх видів операційних бюджетів; головний показник БДВ — це показник чистого прибутку (або збитку); розробка БДВ відбувається за напрямками діяльності (видів бізнесу) підприємства та в розрізі асортиментних груп товарів;

**загальновиробничих витрат** — показує витрати на організацію, обслуговування й управління виробничими процесами виробничими й невиробничими підрозділами;

**зведений** — побудований на основі групування й укрупнення інформації первинних бюджетів;

**комерційних витрат** — показує витрати на реалізацію продукції підприємства (витрати на рекламу, комісійні посередникам, транспортні витрати тощо);

**майстер-бюджет** — сукупність операційних і фінансових бюджетів;

**операційний** — відображає результати операційної діяльності компанії, тобто заплановані дії та заходи всіх підрозділів підприємства відповідно у вигляді доходів і витрат;

**первинний** — містить деталізовану інформацію (з нього починається процес бюджетного планування);

**продажів** — показує планові обсяги реалізації продукції за її видами й по підприємству загалом у вартісних і натуральних показниках упродовж бюджетного періоду;

**прямих витрат на оплату праці** — відображає витрати на оплату праці основного виробничого персоналу впродовж бюджетного періоду згідно з виробничою програмою (тобто з урахуванням витрат робочого часу у людино-годинах і тарифних ставок);

**прямих витрат на сировину й матеріали** — показує потребу в матеріальних ресурсах, що задовольняються шляхом закупівель;

**руху грошових коштів** — кошторис очікуваних надходжень і виплат грошових коштів у процесі господарської діяльності підприємства за певний період часу;

**статичний** — такий, що відображає планові й фактичні доходи та витрати без урахування коливань у обсягах діяльності підприємства;

**фінансовий** — узагальнюючий бюджет фінансових результатів діяльності компанії, до яких відносять: бюджет руху грошових коштів, бюджет капітальних витрат (бюджет інвестицій), прогнозний баланс.

**Бюджетний контроль** — процес зіставлення фактичних результатів господарської діяльності підприємства із запланованими в бюджеті, аналізу відхилень та внесення необхідних коректив під час прийняття управлінських рішень.

**Бюджетний період** — термін, на який розробляють бюджет.

**Бюджетний процес** — процес формування, контролю, оцінювання виконання і за необхідності, перегляду бюджетів.

**Бюджетний регламент** — установлення в організації порядок складання (розроблення), подання (передання), узгодження (візування), консолідації, аналіз й оцінювання виконання бюджетів різного виду й рівнів.

**Бюджетний цикл** — визначена у часі сукупність послідовних дій суб'єктів.

**Бюджетування** — технологія управління економічною поведінкою підприємства, що ґрунтується на трансформації його цілей і завдань у систему бюджетів і включає в себе циклічні дії щодо їх формування, виконання, оцінювання і за необхідності корегування бюджетування з розробки бюджетів, оперативного контролю та аналізу їх виконання, а також перегляду та коректування окремих статей бюджетів, що повторюється з певною періодичністю.

**Венчурний центр (центр венчурного бізнесу)** — структурний підрозділ, який до досягнення заданого рівня доходів або рентабельності є центром витрат, а після його досягнення — центром прибутку чи інвестицій.

**Виробничий цикл** — період, упродовж якого виробничі запаси та сировина перетворюються на готову продукцію

**Власний капітал підприємства** — частина в активах підприємства, що залишається після вирахування його зобов'язань.

**BPM-системи** — цілісні інтегровані системи, користувачі яких можуть переходити від планування й бюджетування до стратегічного управління й консолідації фінансової звітності повсякчас в одній системі з тим самим інтерфейсом.

**Графік погашення кредиторської заборгованості** — показує черговість погашення заборгованості перед ключовими учасниками — поставачальниками, працівниками, фондами соціального страхування, бюджетом, акціонерами та іншими учасниками, відповідно до передбачених схем розрахунку та попередньо укладених договорів тощо.

**Дивідендна політика** — складова частина загальної політики управління прибутком, що полягає в оптимізації пропорцій між споживчою та капіталізованою його частинами з метою підвищення ринкової вартості підприємства.

**Ділова етика** — розділ спеціальної етики, який охоплює використання принципів загальної етики в бізнесі.

**Економічне управління підприємством** — системний комплекс розробки економічно ефективних управлінських рішень, який ґрунтується на закономірностях і правилах взаємоузгоджень ключових параметрів економіки підприємства.

**Економічний порядок** — поєднання різних параметрів (форм), які встановлюють рамкові умови господарювання.

**Ефективний портфель фінансових інвестицій** — такий доступний для інвестора портфель, для якого не існує іншого доступного портфеля з не меншою очікуваною дохідністю й меншим ступенем ризику або з більшою очікуваною дохідністю й не більшим ступенем ризику.

**Залучений капітал підприємства** — кошти, які залучаються для фінансування, розвитку підприємства на поворотній основі.

**Збалансована система показників** — система вимірювання ефективності діяльності всього підприємства, що забезпечує зворотній зв'язок між внутрішніми бізнес-процесами та зовнішніми показниками; підтримує стратегічне планування, реалізацію та подальше корегування стратегії шляхом об'єднання зусиль усіх підрозділів підприємства.

**Звіт про виконання бюджету** — звітний документ, що містить порівняння запланованих і фактичних показників діяльності підприємства і розрахунок відхилень із зазначенням їх причин.

**Інвестиційний портфель** — цілеспрямовано сформована сукупність об'єктів реального та фінансового інвестування, що мають реалізувати інвестиційні цілі підприємства в межах прийнятих для нього загальнокорпоративної стратегії та стратегій бізнесу.

**Інструменти управління** — засоби й способи підтримки, зміцнення, забезпечення управління, практичної реалізації управлінських рішень.

**Ключові параметри діяльності підприємства** — збалансована система економічних показників, за допомогою яких відбувається економічне управління.

**Когнітивна недостатність підприємства** — нездатність підприємства сприймати інформацію про середовище, структурувати її, зберігати у вигляді знань і використовувати в процесі прийняття управлінських рішень.

**Маржинальний дохід** — різниця між чистим доходом та прямими витратами (витратами на оплату праці та матеріальними витратами) підприємства.



**Місце виникнення витрат (МВВ)** — структурні одиниці, у яких відбувається початкове споживання ресурсів та організуються планування, нормування та облік витрат з метою контролю та управління ними.

**Моделі фінансування оборотних активів:**

**агресивна** — модель, яка заснована на принципах фінансування за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов'язань лише частки постійних оборотних активів;

**ідеальна** — модель, за якої фінансування оборотних активів здійснюється виключно за рахунок короткострокових зобов'язань, результатом чого стає відсутність у підприємства робочого капіталу;

**компромісна** — модель, що ґрунтується на принципах фінансування постійної складової оборотних активів за рахунок довгострокових джерел, а приріст оборотних активів (у разі сезонних коливань) покривається за рахунок короткострокових зобов'язань;

**консервативна** — модель, за якої фінансування постійної та половини змінної частини оборотних активів здійснюється за рахунок власного капіталу та довгострокового залученого капіталу.

**Непрямий метод визначення грошових потоків** — передбачає розрахунок грошових потоків шляхом корегування чистого прибутку (збитку) відповідно до впливу: операцій негрошового характеру; змін у складі запасів, операційної дебіторської та кредиторської заборгованості; доходів і витрат, пов'язаних з рухом грошових коштів від інвестиційної чи фінансової діяльності.

**Об'єкти бюджетування** — одиниці, щодо яких розробляються бюджети.

**Облікова політика підприємства** — обрана підприємством сукупність способів (методичних підходів) ведення внутрішньогосподарського й фінансового обліку (збирання первинних даних, вартісне вимірювання, поточне групування та підсумкове узагальнення фактів господарської діяльності) відповідно до особливостей його господарської діяльності, що застосовуються суб'єктом господарювання на постійній основі впродовж звітного періоду.

**Операційний цикл** — період, упродовж якого підприємство закуповує сировину, матеріали, виготовляє продукцію, зберігає її на складі до моменту реалізації та отримує оплату за відвантажену продукцію.

**Операційний цикл** — проміжок часу між придбанням запасів для здійснення діяльності та отриманням коштів (еквівалентів грошових коштів) від реалізації виробленої з них продукції або товарів і послуг.

**Оптимальна структура капіталу** — таке поєднання власного та залученого капіталу, яке забезпечує максимум ринкової оцінки всього капіталу. Пошуком такого співвідношення займається теорія структури капіталу, що ґрунтується на порівнянні витрат на залучення власного й позичкового капіталу та аналізі впливу різноманітних комбінованих варіантів фінансування на ринкове оцінювання.

**Оптимальний (економічний) розмір замовлення** — величина фізичного обсягу матеріалів, сировини або товарних запасів, при замов-

ленні якого витрати на придбання та зберігання впродовж планового періоду будуть мінімальними.

**Порядок** — спосіб і механізм поєднання елементів і підсистем у цілісну систему й чітка послідовність дій у процесі руху до мети.

**Принцип єдності (цілісності) інвестиційного портфеля** — положення, згідно з яким після формування портфеля його необхідно розглядати як єдине ціле, один «великий проект».

**Проблемна ситуація** — стан підприємства, у якому має місце невідповідність і нечіткість щодо цільових параметрів та умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

**Прогнозний баланс** — розрахунковий документ (форма фінансової звітності), яка містить інформацію про майбутній фінансовий стан підприємства, який очікується в результаті запланованих господарських операцій.

**Прямий метод визначення грошових потоків** — дає змогу сформувати основні види надходжень чи виплат грошових коштів з розкриттям конкретних джерел та напрямів використання.

**Регламент управління підприємством** — спеціальний документ, який узгоджує інтереси, норми відносин між собою та поведінку всіх структурних підрозділів підприємства в рамках відпрацьованих загальних правил господарювання.

**Рентабельність продажів підприємства** — показник, який розраховується у відсотках шляхом співвідношення чистого прибутку підприємства після виплати податку на валові продажі (валовий дохід) і показує, скільки грошей має підприємство у власному розпорядженні у вигляді нерозподіленого чистого прибутку на кожен гривню реалізованої продукції.

**Ризик бізнес-портфеля** — можливість того, що значення критерію оптимізації ділового портфеля не буде відповідати заданому рівню.

**Ризик портфеля фінансових інвестицій** — згідно з Г. Марковіцем середньоквадратичне відхилення дохідності активів аналізованого портфеля.

**Робочий капітал** — частина оборотних активів, що забезпечена довгостроковими (власними або залученими) фінансовими ресурсами.

**Синектична сумісність методів** — принцип формування сукупності методів або їх частин, використання яких є найбільш доцільним для розв'язання певного завдання.

**Система «витрати—обсяг—прибуток» (CVP-аналіз)** — метод системного дослідження взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку підприємства з метою визначення обсягу продажів, що забезпечує відшкодування всіх витрат і бажаного прибутку; розміру прибутку за певного обсягу продажів; впливу зміни розміру витрат, обсягу та ціни реалізації на прибуток підприємства; оптимальної структури витрат.

**Система бюджетування** — сукупність методик, регламентів, положень, засобів і дій щодо процесів розробки, аналізу і корегування бюджетів компанії.

**Система контролінгу** — сучасна концепція управління підприємством, що включає в себе управлінський облік, облік та аналіз витрат з

метою контролю всіх статей витрат, усіх підрозділів і всіх складових продукції та послуг, що виробляються, та їх планування; забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття рішень під час управління організацією.

**Система управління** — система, призначена для такого впливу на об'єкт управління, який переводить цей об'єкт у бажаний стан та (або) надає параметрам процесам, які здійснюються в ньому, певні кількісні та якісні значення.

**Технологія прийняття управлінських рішень** — раціональне поєднання в процесі підготовки, розроблення й реалізації рішень різних моделей, логічних суджень та інтуїції, які ґрунтуються на знаннях і досвіді осіб, які ухвалюють рішення.

**Фінансова діагностика** — складова економічної діагностики, яка передбачає оцінювання та аналіз фінансово-господарських показників роботи підприємства на основі вивчення ключових процесів і результатів його діяльності з метою розробки своєчасних та ефективних превентивних (попереджувальних) і корегуючих заходів.

**Фінансова ліквідність** — здатність підприємства погасити свої поточні зобов'язання за рахунок існуючих активів.

**Фінансова стійкість** — вказує на здатність підприємства забезпечити фінансування активів за рахунок власних і зовнішніх джерел.

**Фінансова структура підприємства** — 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 бюджетування й управлінського обліку.

**Фінансовий моніторинг** — передбачає безперервне проведення фінансової діагностики в певні проміжки часу.

**Фінансовий цикл** — період, який починається з моменту погашення кредиторської заборгованості за матеріали й завершується в момент отримання коштів від споживачів за відвантажену продукцію.

**Фінансовий цикл** — період, який починається з моменту оплати сировини та матеріалів (погашення кредиторської заборгованості) й закінчується моментом отримання грошей за відвантажену продукцію (погашення дебіторської заборгованості).

**Центр доходу** — структурний підрозділ, який відповідає за дохід (обсяг реалізації), і завдяки своїй діяльності може забезпечити його підприємству. Керівник центру доходу відповідає за рівень доходів підрозділу.

**Центр інвестицій** — структурний підрозділ, який має право здійснювати інвестиції та відповідає за величину віддачі від інвестицій (ROI).

**Центр маржинального доходу** — структурний підрозділ, який відповідає за маржинальний дохід.

**Центр прибутку** — структурний підрозділ, що відповідає за розмір отриманого прибутку в межах своєї діяльності.

**Центр фінансового обліку (ЦФО)** — структурний підрозділ, який здійснює облік установлених для нього показників доходів і/або витрат, але не відповідає за їх розмір.

**Центр фінансової відповідальності (ЦФВ)** — структурний підрозділ підприємства, який повністю контролює ті чи інші напрями фінансової діяльності, самостійно приймає управлінські рішення в межах цих напрямів.

**Центри витрат** — центри відповідальності, у яких працівники контролюють і відповідають лише за витрати, але не контролюють такі показники, як доход, маржинальний доход, прибуток, інвестиції.

**Чистий грошовий потік** — різниця між позитивним і негативним грошовими потоками від здійснення операційної, фінансової та інвестиційної діяльності.

## ПОЛОЖЕННЯ ПРО ПЛАНОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ВІДДІЛ ПІДПРИЄМСТВА

Планово-економічний відділ (ПЕВ) є самостійним структурним підрозділом, який здійснює економічне планування виробничо-господарської діяльності підприємства. ПЕВ підпорядковується заступнику директора з питань економіки.

**Завдання.** Завдання, які покладені на планово-економічний відділ:

— організація та систематичне удосконалення планово-економічної роботи на підприємстві;

— розробка поточних і перспективних господарських планів і контроль за їх виконанням;

— організація комплексного економічного аналізу діяльності підприємства та участь разом з іншими підрозділами в розробленні заходів з ефективного використання виробничих потужностей, матеріальних і трудових ресурсів, підвищення рентабельності виробництва та поліпшення господарської діяльності підприємства загалом;

— організація й вдосконалення внутрішнього економічного механізму;

— розроблення проектів оптових і роздрібних цін на реалізовану продукцію та затвердження внутрішніх планово-розрахункових цін.

**Структура.** Структуру й штат відділу затверджує директор підприємства відповідно до типових структур управління та нормативів чисельності спеціалістів і службовців з урахуванням обсягів робіт та особливостей виробництва.

До складу відділу можуть входити підрозділи (сектори, бюро, групи) техніко-економічного планування, собівартості, цін, економічного аналізу, обліку й статистики, калькуляції, нормативів та ін.

Розподіл обов'язків між працівниками відділу здійснює начальник відділу згідно з посадовими інструкціями та Положенням про планово-економічний відділ.

**Функції.** Функції, які виконує планово-економічний відділ у царині планування:

— організація та загальне керівництво розробкою проектів перспективних і поточних планів підприємств згідно з прямими замовленнями споживачів продукції (послуг, робіт): участь у розробленні стратегії підприємства;

— підготовка пропозицій для затвердження керівництвом підприємства про порядок, терміни та учасників (у відділах, службах, цехах) розроблення проектів планів;

— розподілення виробничої програми між цехами та службами підприємства;

- розгляд і обґрунтування та розрахунків проектів планів підрозділів підприємства;
- забезпечення узгодженості та взаємної ув'язки планів цехів і служб підприємства;
- складання проектів планів підприємства загалом.
- планування виробничо-господарської діяльності цехів і служб на основі затвердженого плану підприємства:
- доведення річних і квартальних завдань цехам і службам згідно установленим переліком показників;
- участь у розробленні річних, квартальних і місячних виробничих програм допоміжними й невиробничими цехами;
- розгляд цехових планів, їх перевірка, внесення необхідних корективів;
- внесення відповідних корективів у плани підприємства та окремих підрозділів у разі зміни виробничо-господарської ситуації.

Функції, які виконує планово-економічний відділ у царині організації планово-економічної роботи:

- підготовка необхідних матеріалів для розгляду проектів планів, результатів роботи підприємства;
  - розроблення системи показників оцінювання діяльності цехів і служб згідно зі специфікою їх роботи; участь у розробленні положень про матеріальне заохочення;
  - організація роботи з нормування та ціноутворення на підприємстві;
  - систематизація нормативних затрат на виготовлення продукції;
  - складання нормативних калькуляцій, контроль за внесенням у них всіх поточних змін;
  - участь у розробленні прогресивних планових техніко-економічних норм і нормативів і доведення їх до цехів, відділів і служб підприємства;
  - розроблення спільно з іншими службами підприємства проектів оптових і роздрібних цін і подання їх на затвердження;
  - розроблення та подання на затвердження внутрішньо-господарських цін;
  - розроблення вихідних цін, що застосовуються під час планування та обліку;
  - здійснення аналізу цін, виявлення збиткових і високорентабельних виробів, розроблення заходів з ліквідації збитковості, а в разі потреби внесення пропозицій щодо перегляду цін на високорентабельні вироби, підготовка й подання для затвердження нових цін усіх необхідних матеріалів.
  - організація розроблення заходів з ефективного використання виробничих потужностей основних та оборотних фондів, матеріальних і трудових ресурсів в використанні всіх резервів виробництва.
- Функції, які виконує планово-економічний відділ у сфері аналізу та оперативного-статистичного обліку:
- контроль виконання цехами та службами підприємства річних, квартальних, місячних, декадних і добових планів і завдань;
  - організація та керівництво роботою з комплексного, економічного аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства;

— складання разом з бухгалтерією пояснювальної записки до річного звіту, участь у балансовій комісії щодо результатів діяльності підприємства;

— контроль за правильною виконаних відповідними службами та цехами підприємства розрахунків економічної ефективності впровадження нової техніки, раціоналізаторських пропозицій та інших організаційно-технічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, надійності та якості продукції;

— участь в організації постійно діючих комплексних груп контрольно-ревізійної роботи з представників різних підрозділів підприємства;

— організація статистичної звітності підприємства;

— збирання необхідних матеріалів, узагальнення, підготовка та подання статистичної звітності в терміни і у формах, визначених законодавством України;

— контроль якості всієї статистичної звітності на підприємстві;

— систематизація статистичних матеріалів і складання довідок зі статистичної звітності.

*Функції, які виконує планово-економічний відділ у сфері методологічної роботи:*

— методичне керівництво, розроблення форм і документацій, порядку і термінів проведення робіт з:

- техніко-економічного планування;
- оперативно-календарного планування (спільно з виробничо-диспетчерськими службами підприємства);
- внутрішньофірмового економічного механізму (спільно з бухгалтерією);
- обліку та аналізу результатів виробничо-господарської діяльності (спільно з бухгалтерією);
- розрахунків економічної ефективності;
- статистичної звітності;
- вивчення й поширення передового досвіду планово-економічної роботи, оперативного обліку та аналізу господарської діяльності цехів і служб;
- спільно з відділом технічного навчання та підготовки кадрів організовує економічне навчання з метою підвищення кваліфікації працівників усіх економічних служб підприємства.

**Відносини з іншими підрозділами.** З бухгалтерії ПЕВ отримує звіти щодо випуску продукції, дані про стан незавершеного виробництва; інші дані, необхідні для планування та аналізу; фінансовий план; звіти про виконання фінансового плану; розрахунок амортизаційних відрахувань цехами та підприємством загалом, копія завдання цехам і відділам зі зниження запасів оборотних засобів; щоденні дані про виконання плану реалізації цехами (підприємством). ПЕВ, своєю чергою, подає бухгалтерії план виробництва з номенклатури на рік, квартал і місяць; собівартість фактично випущеної товарної продукції; план виробництва продукції з номенклатури та обсягу товарної продукції в цехах.

З відділу головного конструктора ПЕВ отримує перспективні та поточні плани розвитку й упровадження нової техніки та поліпшення ор-

ганізації виробництва з розрахунками економічної ефективності від впровадження та звіти про їх виконання; кошторис витрат на освоєння нових виробництв, на дослідно-конструкторські й науково-дослідні роботи; звіти про виконання проекту завдання зі зниження собівартості продукції. ПЕВ надає відділу головного конструктора плани виробництва продукції з номенклатури, проекти завдання зі зниженням собівартості продукції; терміни випуску нових виробів для складання планів і графіків та технічної підготовки виробництва.

*З відділу головного технолога* ПЕВ отримує проекти перспективних і поточних планів розвитку та впровадження нової техніки і поліпшення організації виробництва та звіти про їх виконання; матеріали й розрахунки для економічного аналізу роботи підприємства, розрахунки потужностей цехів і підприємства загалом; висновки про можливість прийняття замовлення на експорт; звіти про виконання проекту завдання зі зниження собівартості продукції; маршрутно-технологічні карти. Своєю чергою, ПЕВ надає відділу головного технолога затверджені перспективні, річні та квартальні плани виробництва в номенклатурі; терміни випуску нових виробів і модернізації серійних для складання графіків технологічної підготовки виробництва; дані про виконання організаційно-технічних заходів; вказівки, методику й розрахунки з визначення економічної ефективності організаційно-технічних заходів.

*З відділу головного механіка* ПЕВ отримує план ремонту обладнання на квартал, рік і перспективу; місячні звіти про виконання планово-попереджувального ремонту обладнання; кошториси витрат на ремонт споруд й устаткування та на виконання оргзаходів; звіт про виконання проекту завдання зі зниження собівартості товарної продукції. ПЕВ подає відділу головного механіка проект завдання зі зниження собівартості товарної продукції.

*З виробничо-диспетчерського відділу* ПЕВ отримує квартальні та місячні виробничі плани цехів; подекадні графіки виробництва готових виробів із внутрізаводської кооперації. ПЕВ надає виробничо-диспетчерському відділу план виробництва з номенклатури; проект завдання зі зниження собівартості; оптові та роздрібні ціни продукції, що випускається.

*З відділів матеріально-технічного забезпечення і зовнішньої кооперації* ПЕВ отримує основні розрахунки до плану розвитку підприємства з розділу матеріально-технічного забезпечення. ПЕВ надає для цих відділів річні, квартальні та місячні плани випуску виробів; плани науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт; дані про норми й залишки незавершеного виробництва; повідомлення про зміни у виробничому плані.

*З відділу організації праці та заробітної плати* ПЕВ отримує затрати часу та заробітної праці на одиницю виробів і дані про зміни трудомісткості; план зниження трудомісткості виробів і звіт про його виконання; штатний розклад трудомісткості виробів і звіт про його виконання; штатний розклад відділу; плани з роботи цехів підприємства за кварталами і місяцями; аналіз використання фонду оплати праці; розрахунки підвищення продуктивності праці. Своєю чергою, ПЕВ надає відділу організації праці та заробітної плати план виробництва про-



дукції в номенклатурі; план виробництва з обсягу валової та товарної продукції на рік, квартал з розбиттям за місяцями.

З відділу капітального будівництва ПЕВ отримує план будівництва виробничих і культурно-побутових об'єктів; кошториси витрат на ремонт споруд і будівель. Натомість ПЕВ надає відділу капітального будівництва затверджені перспективні та поточні плани капітальних вкладень; завдання зі зниження вартості будівництва й ремонтних робіт.

З інструментального відділу ПЕВ отримує річні та квартальні плани виробництва інструменту; звітні матеріали про виконання планів і виробничих показників у інструментальному господарстві. ПЕВ дає інструментальному відділу виробничі завдання на плановий період (рік, квартал, місяць); план випуску продукції підприємством і методичні вказівки з техніко-економічного планування інструментального господарства.

З цехів основного виробництва ПЕВ отримує звіти про виконання плану з виробництва, собівартості, праці та заробітної плати; дані про витрати матеріалів на одиницю готової продукції; звіт про виконання плану з виходу готової продукції; використання робочого часу, виробничої потужності. ПЕВ надає цехам основного виробництва виробничу програму на рік, квартал, місяць та інші госпрозрахункові показники.

З відділу маркетингу ПЕВ одержує рекомендації для планування номенклатури (асортименту) на основі прогнозу, виданого службою маркетингу; інформацію про вибір каналів розподілу продукції з урахуванням мінімізації витрат обігу; програму товароруку на основі плану збуту продукції; програму маркетингу згідно з цілями та стратегією підприємства. Своєю чергою, ПЕВ надає відділу маркетингу формування політики підприємства у сфері планової роботи; аналіз інформації, яка надходить від цехів основного виробництва; дані про планування виробництва певної продукції для задоволення виявлених потреб з урахуванням виробничих можливостей.

**Права.** ПЕВ має право:

— вимагати від відповідних відділів, цехів і служб підприємства надання матеріалів (звітів за встановленими формами, довідок тощо), необхідних для здійснення роботи, що входить до компетенції планово-економічного відділу;

— перевіряти і підтверджувати кошториси, розрахунки економічної ефективності, калькуляції, складені іншими відділами та цехами підприємства;

— давати обов'язкові для виробничих одиниць підприємства, відділів вказівки з питань внутрішньогосподарського планування, економічного аналізу та визначення економічної ефективності організаційно-технічних заходів і раціоналізаторських пропозицій; вказівки планово-економічного відділу можуть бути скасовані лише директором підприємства або його першим заступником;

— брати участь в аналізі ринкової інформації.

**Відповідальність.** Відділ несе повну відповідальність за виконання всіх покладених на нього функцій і завдань в особі начальника відділу.

Ступінь відповідальності інших працівників встановлено посадовими інструкціями.

## ПОЛОЖЕННЯ ПРО ВІДДІЛ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Контролінг — це синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів у процесі здійснення оперативного й стратегічного управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства.

Ціль контролінгу в глобальному (стратегічному) масштабі полягає в забезпеченні виживання підприємства, проведенні антикризової політики, підтриманні потенціалу успіху. Цілі оперативного характеру полягають у забезпеченні прибутковості й ліквідності підприємства шляхом виявлення причинно-наслідкових зв'язків у разі зіставлення виручки від реалізації та витрат.

Основними об'єктами контролінгу є витрати підприємства й центри відповідальності, у яких накопичуються витрати й формуються доходи. Ці об'єкти розглядаються з погляду організаційного, інформаційного та методичного аспектів.

До організаційних аспектів належать: рух інформаційних потоків контролінгу в системі інформаційних потоків підприємства; рух інформації (документообіг) на підприємстві, який стосується витрат і доходів за структурними підрозділами (центрами відповідальності); форми внутрішньої звітності, що фіксують оперативну й релевантну операції.

До інформаційних аспектів відносяться: система функціонування внутрішнього інформаційного забезпечення; застосовувана класифікація затрат; міжнародні стандарти й норми.

До методичних аспектів відносяться: метод обробки інформації; методи калькулювання собівартості; ціноутворення; методи планування витрат; удосконалення вищенаведених методів згідно з міжнародною практикою.

**Завдання.** Основними завданнями відділу контролінгу є:

- організація руху інформаційних потоків на підприємстві з метою їх оптимізації;
- раціональна організація формування витрат для забезпечення можливості їх оперативного регулювання;
- розрахунок сум покриття витрат підприємства;
- керівництво плануванням і розробленням бюджетів;
- формування переліку підконтрольних показників згідно з цілями й пріоритетами підприємства;
- визначення й аналіз відхилень фактичних величин від запланованих показників;
- виявлення ступеня впливу відхилень на кінцевий результат діяльності;
- структурний аналіз прибутку з метою виявлення недоліків і розробки напрямів удосконалення елементів прибутку;
- оцінювання ризику запланованих угод на ринку товарів з отриманням щонайбільших вигод;

— мотивація й створення систем інформації для прийняття зважених рішень.

**Структура.** Основний професійний склад відділу контролінгу визначається залежно від обсягів діяльності й потреб підприємства, а також можливості організації та ступеня ефективності цього відділу контролінгу.

Відділ контролінгу формується з таких спеціалістів:

- контролер-технолог;
- контролер-аналітик;
- контролер інформаційних систем.

Цей професійний склад очолює керівник служби контролінгу. Рішення про його призначення приймає керівник підприємства.

Призначення на посаду спеціалістів відділу контролінгу здійснюється з подання керівника відділу на основі контрактів, укладених між керівником підприємства і спеціалістами-контролерами.

Керівник відділу контролінгу розробляє й подає на розгляд і затвердження керівникові підприємства посадові інструкції спеціалістів-контролерів.

Відділ контролінгу займається збиранням й обробкою інформації про затрати та доходи, виробляє можливі варіанти засобів управлінської дії на ситуацію, що склалася з оптимізації прибутку й скороченні витрат.

Керівник відділу контролінгу здійснює контроль за дотриманням вимог посадових інструкцій працівниками відділу, розглядає претензії щодо їх діяльності та конфліктні ситуації між контролерами й персоналом підприємства.

На вимогу керівника відділу контролінгу приймаються заходи покарання щодо спеціалістів-контролерів, які порушили свої посадові обов'язки.

**Функції.** Відділ контролінгу виконує такі функції:

- інформаційну: вироблення підконтрольної інформації;
- обліково-контрольну: порівняння отриманих результатів із заданими параметрами;
- аналітичну: координація планів і бюджету;
- коментуючу: вироблення варіантів альтернативних рішень.

**Взаємовідносини з іншими підрозділами підприємства.** Успішне функціонування відділу контролінгу значною мірою залежить від раціональної організації взаємозв'язків з функціональними відділами.

Надходження інформації до відділу контролінгу здійснюється згідно з основними елементами затрат, що визначають обсяг робіт цього відділу.

Керівник відділу контролінгу встановлює й затверджує у керівника підприємства терміни надання інформації у відділ контролінгу.

Координація та взаємодія між відділом контролінгу та іншими відділами підприємства на рівні входу здійснюється за наступними інформаційними напрямками.

*З відділу маркетингу* відділ контролінгу отримує інформацію про реалізацію продукції, інформацію про несплату рахунків покупцями.

З відділу кадрів у відділ контролінгу надходить інформація про склад і рух кадрів.

З планово-економічний відділу надходять планові показники, бізнес-план, інформація про наявність засобів та їх джерел.

З комерційного відділу надходить інформація про виконання договорів-поставок, залишки матеріальних цінностей, інформація про складські витрати.

З відділу внутрішнього аудиту — дані експертно-аудиторської діагностики підприємства.

Послідовність обробки й формування інформації (документів) у відділі контролінгу фіксується в технологічних схемах руху, обробки та формування даних на кожній ділянці роботи.

Відповідальність за якість вхідної у відділ контролінгу інформації несуть керівників тих відділів, з яких надходить ця інформація. Результативність роботи контролінгу визначається якістю, своєчасністю надання вихідної інформації, яка використовується керівництвом підприємства в оперативному управлінні.

Відповідальність за якість вихідної інформації несе керівник відділу контролінгу.

#### **Організація та забезпечення функціонування відділу контролінгу.**

Для успішного функціонування відділу його начальнику необхідно:

— забезпечити розробку посадових інструкцій для спеціалістів відділу контролінгу;

— забезпечити планування роботи відділу в розрізі кожного працівника;

— здійснювати контроль за ходом виконання робіт й аналіз результатів з метою попередження виникнення негативних явищ;

— організувати інформаційне, методичне й технічне забезпечення відділу контролінгу.

Кожен спеціаліст-контролер повинен познайомитись і прийняти до виконання визначений йому обсяг роботи відповідно до загального плану роботи відділу контролінгу.

У ході здійснення робіт спеціалісти відділу контролінгу оформлюють відповідні форми внутрішньої документації, визначені в обліково-економічної політиці підприємства.

На основі отриманої інформації (як внутрішньої, так і зовнішньої) керівник відділу контролінгу розробляє можливі варіанти управлінських рішень, підпорядковуючи їх певним цілям.

Економічно обумовлена інформація за кожним альтернативним варіантом управлінських рішень надається керівництву підприємства на розгляд у письмовій, а за необхідності — і в усній формі.

## ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ КОНТРОЛЕРА ПІДПРИЄМСТВА

Контролер призначається на посаду керівником підприємства на основі наказу по підприємству. Контролер підпорядковується начальнику відділу контролінгу, а у разі його відсутності — безпосередньо керівникові підприємства.

Регламентами діяльності контролера є: Статут, установчі документи підприємства, чинні законодавчі й нормативні акти, а також посадова інструкція.

На посаду контролера призначається особа, яка має професійні знання в галузі бухгалтерського обліку, аналізу, контролю, планування й практичні навички володіння сучасними методами обліку витрат, капітальних вкладень та інвестицій, а також методів оцінювання ефективності й платоспроможності підприємства.

На контролера не можуть бути покладені обов'язки, пов'язані з безпосередньою матеріальною відповідальністю за грошові засоби та матеріальні цінності.

Контролер не має права порушувати принцип конфіденційності, розголошувати чи передавати будь-кому інформацію, яка є власністю підприємства.

На період відсутності контролера його обов'язки, права й відповідальність переходять до керівника відділу контролінгу.

**Обов'язки.** Основними обов'язками контролера на промисловому підприємстві є:

— оперативно здійснювати організаційну роботу з начальниками інших функціональних відділів із забезпечення безперервного руху інформаційних потоків із інших відділів підприємства в відділ контролінгу;

— оперативно координувати, а за необхідності безпосередньо здійснювати зв'язок з функціональними відділами апарату управління з: отримання від них потрібних даних про затрати й доход і внесення ними пропозицій щодо вдосконалення якості складу інформації, яка надходить у відділ контролінгу;

— забезпечувати належний обіг документів у частині накопичення витрат і формування доходів у системі інформаційних потоків підприємства; здійснювати збирання, обробку та аналіз облікової інформації, яка надходить із функціональних відділів і структурних підрозділів (центрів відповідальності) підприємства у відділ контролінгу;

— складати у встановлені терміни необхідні форми внутрішньої звітності, плани, і брати участь в розробці обліково-економічної політики підприємства;

— здійснювати роботу з оптимізації облікового процесу в бухгалтерії з аналітичного погляду, тобто з позиції можливості послідовного використання даних обліку для здійснення контролю й аналізу;

— за потреби надавати організаційну й методичну допомогу працівникам інших функціональних відділів у збиранні і обробці інформації про доходи й витрати підприємства;

— проводити аналітичні розрахунки основних підконтрольних показників роботи структурних підрозділів і підприємства загалом;

— оперативно виявляти та аналізувати інформацію про причини та винних у виникненні відхилень фактичного виконання від заданих параметрів з метою вироблення й прийняття заходів впливу на ситуацію, що склалася;

— виявляти й оперативно надавати керівництву підприємства інформацію про відхилення для прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

— здійснювати аналітичні розрахунки ступеня впливу відхилень, що виникли, на розмір запланованого прибутку;

— здійснювати координацію й надавати економічно обґрунтовані рішення щодо оптимізації витрат, підвищення прибутковості й рентабельності виробництва та збуту;

— здійснювати консалтингові послуги такого характеру:

- розрахунок очікуваного прибутку;

- прогнозування цін;

- розрахунок очікуваних податкових платежів і створення резервів;

- розрахунок точки беззбитковості;

- аналіз взаємозв'язку між обсягом реалізації, витратами й прибутком;

- розрахунок ефективності різних варіантів інвестицій до і в процесі їх здійснення;

- моделювання умов здійснення проекту;

— здійснювати контроль за дотриманням кошторису витрат і норм витрат за структурними підрозділами і загалом по підприємству;

— постійно працювати над удосконаленням організації та методики обліку варіантів розрахунку суми покриття за видами, групами продукції;

— надавати необхідну інформацію для здійснення планування;

— брати безпосередню участь і надавати необхідну методичну допомогу створенні та впровадженні оперативних і стратегічних методів планування;

— здійснювати координацію різних планів структурних підрозділів і розробляти консолідований план по підприємству загалом;

— постійно підвищувати свою професійну майстерність шляхом:

- вивчення спеціальної наукової літератури;

- прийняття участі в практичних семінарах, присвячених проблемам функціонування обліково-інформаційних систем підприємства та ін.;

- обміну досвідом зі спеціалістами провідних підприємств міста, регіону, країни в галузі господарської практики.

**Права.** Контролер наділений такими правами:

— давати рекомендації начальникам функціональних відділів і конкретним працівникам з організації та методики обліку витрат, з організації документообігу;

— вирішувати питання вдосконалення інформаційних потоків підприємства та відповідно інформаційних потоків контролінгу безпосередньо з керівником і начальниками функціональних відділів;

— вимагати від конкретних працівників функціональних відділів надання у встановлені терміни визначних форм внутрішньої звітності;

— вимагати від керівників структурних підрозділів надання у встановлені терміни первинних і зведених документів, виробничих звітів;

— вносити конкретні пропозиції з удосконаленню документообігу, підвищення якості синтетичного і аналітичного обліку, їх оперативності, з удосконалення методів планування та ціноутворення;

— за виявленими відхиленнями витрат на сировину й матеріали, а також за відхиленнями від чистого прибутку, вносити пропозиції для попередження подібних відхилень у майбутньому;

— вносити рекомендації щодо поліпшення системи внутрішньогосподарського контролю з метою попередження нераціонального використання засобів.

**Відповідальність.** Контролер несе відповідальність за:

— невиконання безпосередніх обов'язків;

— надання неправильної чи викривленої інформації щодо стану витрат і ступеня виконання кошторису витрат;

— несвочасне реагування на заяви працівників підприємства щодо скорочення витрат на виробництві;

— розроблення варіантів управлінських рішень, які прямо чи опосередковано сприяють зниженню ліквідності й платоспроможності підприємства.

*Навчальне видання*

**ЄВДОКИМОВА Ніна Миколаївна  
БАТЕНКО Людмила Павлівна  
ВЕРБА Вероніка Анатоліївна та ін.**

# **ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Навчальний посібник**

За загальною редакцією *Н. М. Євдокимової*

Редактор *Н. Підлужна*  
Художник обкладинки *С. Волощук*  
Коректор *І. Савлук*  
Верстка *М. Прокволіт*

Підп. до друку 13.04.11. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1.  
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум.-друк. арк. 19,06  
Обл.-вид. арк. 21,69. Наклад 545 пр. Зам. 10-4002.

Державний вищий навчальний заклад  
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»  
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44

E-mail: [publish@kneu.kiev.ua](mailto:publish@kneu.kiev.ua)