

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Необхідність впровадження бюджетного управління на підприємстві

В основі менеджменту будь-якої організації лежить функціональний підхід, під яким розуміється система досягнення цілей фірми шляхом розробки і виконання планів заходів у рамках здійснення функцій, закріплених за відповідною організаційною одиницею (службою, відділом, філією). Іншими словами, основний важіль управління у функціональному підході - це контроль фізичного виконання тих або інших дій.

Функціональний підхід виявився першим із плеяди управлінських технологій, однак поступово, по мірі розвитку менеджменту, він став швидко доповнюватися альтернативними поглядами на систему управління. До цих альтернативних поглядів можна віднести процесний підхід, проектне управління, аутсорсинг, управління ланцюжками поставок та інші.

В останні роки на вітчизняних підприємствах досить успішно почав впроваджуватися ще один із альтернативних підходів до управління підприємством через фінансову складову його діяльності - так зване бюджетування.

Серед причин посиленої уваги до бюджетування вчені називають наступні [8]:

- фінансово-економічні показники є універсальною мовою оцінки ефективності бізнесу й критерієм порівняння бізнесів між собою. Якщо їх і не можна однозначно визнати достатніми, то обов'язковими вони є безперечно;

- методологія бюджетування із численних причин виявилася першою серйозною альтернативою функціональному підходу в новій історії вітчизняного менеджменту;

- розробка систем бюджетування на сьогоднішній день є одним із самих

затребуваних продуктів на ринку консалтингових послуг у світі.

Важливість впровадження бюджетного управління обумовлена тим, що з розширенням підприємств і виникненням всередині структур компаній потужних бізнес-напрямків, яким була потрібна певна самостійність для реалізації їх комплексних перспективних планів, одномірна організаційна структура перестала забезпечувати ефективність бізнесу.

Спочатку ця проблема вирішувалася за допомогою видозмін у рамках організаційної структури, а саме [8]:

а) переходом від чисто функціональних структур до дивізіональних за продуктами, регіонами або ринками з розмежуванням бізнес-напрямків і загальнофірмових служб;

б) переходом від одномірних структур до матричних, у яких функціональні області діяльності проектувалися на продукти або бізнес-проекти.

Робота за дивізіональними і матричними структурами значно підвищила гнучкість управління в західних компаніях, однак проблема виникла на іншому полюсі.

Зокрема, стало помітним таке протиріччя: в якості результатів бізнесу власники й менеджери прагнули бачити ряд фінансових показників (виторг, рентабельність, віддачу на інвестиції й т.п.), тоді як насправді контролювали виконання фізичних дій своїх підлеглих.

Зіштовхнувшись із цим, дослідники менеджменту в США розробили альтернативну ідеологію, яка заключається в тому, що, крім функціонального погляду на підприємство, виник інший вимір для планування, контролю й аналізу його діяльності - фінансовий.

Пошуки нових ефективних технологій привели до розробки системи бюджетування - делегування повноважень на основі фінансового планування й обліку на різних рівнях корпорацій (за так званими центрами фінансової відповідальності) через системи бюджетів. Концепція управління на основі «центрів відповідальності» була розроблена американським економістом Дж.

Хіггінсом. На сьогодні вона отримала широке практичне використання в управлінні формуванням власних фінансових ресурсів, грошовими потоками, інвестиціями і деякими іншими аспектами фінансової діяльності підприємства.

В чому ж сутність бюджетування? Бюджетування (англ. - budgeting) – це процес організації управління фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання, що базується на розробці бюджетів у розрізі центрів відповідальності, чи напрямків діяльності, організації контролю за їх виконанням, аналізу відхилень від бюджетних показників та регулюванні на цій основі господарської діяльності з метою узгодження і досягнення намічених результатів на всіх рівнях управління [43, с. 53].

Бюджетування – це управлінська технологія, заснована на розподілі відповідальності через фінансову складову діяльності підприємства [8].

Система розподілу відповідальності, у свою чергу, складається з:

а) фінансової структури підприємства - ієрархії специфічних ланок, або так званих Центрів фінансової відповідальності (ЦФВ);

б) бюджетної структури підприємства - системи фінансової планово-звітної документації (бюджетів) підприємства по різних областях його діяльності та підрозділам (ЦФВ).

Центр відповідальності, за М.Білик, являє собою структурний підрозділ підприємства, який повністю контролює ті чи інші напрямки фінансової діяльності, а його керівник самостійно приймає управлінські рішення і в рамках цих напрямків несе повну відповідальність за досягнення планових (або нормативних) показників, що характеризують стан фінансової діяльності цього підрозділу [32, с. 33].

Російський вчений та фахівець в сфері бюджетування П.Боровков під центром фінансової відповідальності розуміє специфічну структурну одиницю підприємства, що виявляє в ході своєї діяльності безпосередній вплив на економічні результати даної діяльності й призначена для несення відповідальності за планування й досягнення [8].

Схожим є і наступне визначення сутності та змісту ЦФВ: «Центр

фінансової відповідальності (ЦФВ) – це об'єкт фінансової структури підприємства, який відповідає за всі фінансові результати: виторг, прибуток (збиток), витрати. Кінцева мета будь-якого ЦФВ – максимізація прибутку [17, с. 22].

З точки зору Д. Костроміної, центр фінансової відповідальності (ЦФВ) – це структурний підрозділ або група підрозділів [30, с. 13]:

- здійснюючих операції, кінцева мета яких - оптимізація прибутку;
- здатних впливати на прибутковість;
- що відповідають перед вищим керівництвом за реалізацію встановлених цілей і дотримання рівнів витрат у межах встановлених лімітів.

Теоретики і практики бюджетування, завдяки безлічі різноманітних підходів, створили різні класифікації Центрів фінансової відповідальності (ЦФВ).

Критерієм класифікації ЦФВ є характер економічних показників, за досягнення яких несуть відповідальність центри.

Як правило, виділяють такі базові типи економічних показників:

- витрати за період;
- доходи за період;
- прибуток як різниця між усіма доходами підприємства (групи підприємств) і всіма його витратами за період;
- віддача на інвестований у підприємство капітал, виражена співвідношенням прибутку й вартості всіх активів підприємства, що створили даний прибуток.

Зокрема, М.Білик, згідно із названою концепцією виділяє чотири центри відповідальності підприємства (рис. 1.1).

Отже, як бачимо, згідно даної класифікації, на підприємстві можуть існувати центр витрат, центр доходу, центр прибутку та центр інвестицій.

Вітчизняні вчені, поклали в основу класифікації ЦФВ більш ширшу систему економічних показників, включивши до їх складу показник проміжних фінансових результатів - «прибуток» від бізнес-напрямків, філій, продуктових

ліній та інших відносно автономних бізнес-одиниць - як різницю між доходами цих напрямків і їх прямими витратами, і назвавши його умовно «маржинальний дохід» за період.

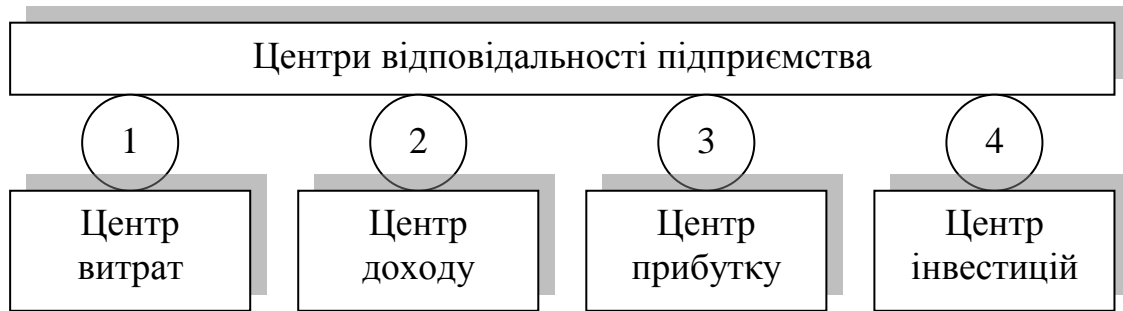


Рис. 1.1. Основні типи центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) [32, с. 33]

На основі цієї класифікації виникає наступний розподіл Центрів фінансової відповідальності [8]:

- центр витрат (ЦВ);
- центр доходу (ЦД);
- центр маржинального доходу (ЦМД);
- центр прибутку (ЦП);
- центр інвестицій (ЦІ).

В основу класифікації центрів фінансової відповідальності, розробленої О.Гойхер та Є.Гусаровою, покладено декілька критеріїв, зокрема: обсяг повноважень та відповідальності ЦФВ; завдання та функції; ступінь збігу з місцем виникнення витрат; відношення до внутрішнього господарського механізму; місце у фінансовій структурі (рис. 1.2).

Охарактеризуємо більш детально названі типи центрів відповідальності.

Центр витрат (ЦВ) – це структурний підрозділ, керівник якого несе відповідальність тільки за витрачання коштів у відповідності з доведеним йому бюджетом. В силу функціонального напрямку своєї діяльності такий структурний підрозділ не може самостійно впливати на обсяг доходів, а також на суму прибутку.

До даного типу ЦФВ відноситься, як правило, більшість підрозділів компанії, зокрема, виробничі цехи, постачально-заготівельні підрозділи, адміністрація, витратні відділи комерційних служб (маркетинг і т.п.). Інструментом бюджетного управління для даного типу центрів фінансової відповідальності є бюджет виробництва (виробнича програма) та бюджет витрат. Ключовими показниками центру витрат є обсяги роботи, що ним виконується (виробничі завдання), якісні показники по випуску продукції, величина та структура витрат на випуск продукції і її собівартість, показники ефективності використання засобів виробництва та трудових ресурсів.



Рис. 1.2. Класифікація центрів фінансової відповідальності [13]

Центр доходу (ЦД) - це структурний підрозділ, керівник якого несе відповідальність тільки за формування доходів у встановлених обсягах. В силу функціонального напрямку своєї діяльності такий структурний підрозділ не може самостійно впливати на весь обсяг витрат по продукції, яка реалізується, а також на суму прибутку. Прикладами центрів доходу є відділ продажів підприємства, магазин, оптова база, менеджер по реалізації.

Інструментом бюджетного управління для цього типу центрів фінансової відповідальності є бюджет продажів та кошторис збутових витрат. Ключовими показниками для центру доходів є обсяги продажів, грошових надходжень, стан дебіторської заборгованості.

Центр маржинального доходу (ЦМД) відповідає за прибуток (маржу) від бізнес-напрямків. ЦМД повинен складатися як мінімум із одного ЦВ, де формуються прямі витрати даного напрямку, і мінімум одного ЦД, що одержує доходи напрямку (також ЦМД може складатися з декількох ЦМД більш низького рівня, якщо всередині бізнес-напрямку виділити, наприклад, самостійні продуктові групи).

Центр прибутку (ЦП) - це структурний підрозділ, керівник якого несе відповідальність за доведені йому завдання по формуванню прибутку. В силу функціонального напрямку своєї діяльності такий структурний підрозділ повністю контролює як формування доходів від реалізації продукції, так і обсяг витрат на її виготовлення. Прикладом центру прибутку є структурний підрозділ із закінченим циклом виробництва та реалізації окремих видів продукції.

Інструментом бюджетного управління для даного типу центрів фінансової відповідальності (не рахуючи бюджетів продажів, закупок, витрат) є бюджет доходів та витрат. Діяльність центру прибутку оцінюється за всіма перерахованими показниками (величина та структура витрат, обсяги продажів), а також за показниками фінансової та економічної ефективності поточної діяльності – рентабельність, структура оборотного капіталу, дохідність активів.

Центр інвестицій (ЦІ) – це структурний підрозділ, керівник якого несе відповідальність за використання наданих йому інвестиційних ресурсів і

отримання необхідного прибутку від інвестиційної діяльності. Основним контролюючим показником при цьому є рівень прибутку на інвестований капітал. Прикладом центру інвестицій є дочірня фірма підприємства чи відокремлений в його складі спеціальний структурний підрозділ, який здійснює виключно інвестиційну діяльність. Інструментом бюджетного управління для даного типу центрів фінансової відповідальності є бюджет інвестицій, а також прогнозний баланс.

Перехід на систему управління за центрами відповідальності передбачає цілий комплекс заходів, у тому числі [57, с. 88]:

- виокремлення таких центрів, тобто сегментів діяльності, в межах яких встановлено персональну відповідальність менеджера за показники діяльності, що віднесені до його компетенції та які він контролює;
- формування принципів і порядку трансфертного ціноутворення між центрами відповідальності;
- запровадження системи бюджетування в розрізі таких центрів та призначення відповідальної за їх виконання організаційної одиниці;
- розробка адекватних критеріїв оцінки ефективності діяльності центрів відповідальності;
- забезпечення оперативного фінансового контролінгу (регулярна звітність про виконання бюджетів, аналіз причин відхилень і оцінка діяльності центрів).

Головна мета формування системи центрів фінансової відповідальності полягає в підвищенні ефективності внутрішньофірмового управління на основі узагальнення інформації про результати діяльності кожного центру відповідальності [30, с. 13].

До основних завдань управління за центрами фінансової відповідальності фахівці відносять [13]:

- координацію стратегічної та оперативної діяльності підрозділів;
- створення ефективно діючої системи мотивації праці персоналу;
- розподіл зон відповідальності за загальний результат;

- оцінку і контроль над ефективністю бізнес-напрямків компанії;
- зіставлення фінансових результатів з іншими підрозділами та компаніями-конкурентами.

Підведемо підсумок викладеному вище, сформулювавши значення концепції управління за центрами відповідальності. З нашої точки зору, використання даної концепції дозволяє підприємству:

- мати системне та структурно-логічне уявлення про організацію та напрямки її розвитку;
- одержувати вичерпну інформацію про витрати й доходи за кожним центром відповідальності, при цьому в ході аналізу виявляються ділянки, де найчастіше виникають відхилення, а також види продукції з низькою рентабельністю;
- виділяти «слабкі й сильні» центри відповідальності на основі оціночних показників з метою виявлення найбільш ефективних підрозділів компанії, впливаючи на які можна досягти найбільшого ефекту;
- зміцнити фінансовий стан підприємства, прийнявши більш ефективні управлінські рішення.

1.2. Організаційно-методичні засади формування фінансової структури підприємства

Перед тим, як досліджувати існуючі алгоритми формування фінансової структури підприємства, логічним кроком є визначення сутності та змісту поняття «фінансова структура».

Російські вчені називають фінансову структуру фірми фундаментом системи управлінського обліку та бюджетування.

З точки зору А.Кочнева, фінансова структура – це ієрархічна система центрів фінансової відповідальності. Вона визначає порядок формування фінансових результатів і розподіл відповідальності за досягнення загального

результату компанії [31].

П.Боровков під фінансовою структурою також розуміє ієрархічну систему центрів фінансової відповідальності підприємства, що визначає їхню вкладеність і економічну співпідпорядкованість і призначена для комплексного управління економічними результатами діяльності підприємства [8].

На думку О.Пестрецової, фінансова структура підприємства – це набір бізнесів або інших сфер фінансової відповідальності, що розподілено між структурними підрозділами підприємства і виступають об'єктами бюджетування та управлінського обліку [50].

Фінансова структуризація дозволяє вести внутрішню облікову політику, відслідковувати рух ресурсів усередині компанії й оцінювати ефективність бізнесу в цілому і його складових частин. Інакше кажучи, наявність фінансової структури дозволяє керівництву компанії бачити, хто за що відповідає, дозволяє оцінювати, контролювати й координувати діяльність підрозділів, допомагає розробити діючу систему мотивації співробітників.

Побудова ієрархічної системи центрів фінансової відповідальності ґрунтується на виділенні основних типів ЦФВ. При цьому ключовою відмітною ознакою ЦФВ є цільові показники, на які орієнтована їхня діяльність. У фінансовій структурі центри фінансової відповідальності різних рівнів утворюють ієрархію, в якій, наприклад, центр прибутку може містити в собі центри доходів, центри витрат обох видів, а також інші центри прибутку. У свою чергу, центр прибутку може входити в центр інвестицій і в інші центри прибутку в якості підлеглого центру фінансової відповідальності.

Фінансова та організаційна структури фірми відрізняються одна від одної. Основні відмінності цих двох структур наступні [31]:

- фінансова структура будується на основі економічних і фінансових відносин між центрами відповідальності. Організаційна структура – на основі функціональної спеціалізації підрозділів організації. Тому, наприклад, в центрі витрат групуються витрати певного виду, а в підрозділі організаційної

структури групуються функції, виконання яких вимагає певних професійних знань і навичок.

- фінансова структура відбиває ієрархію відповідальності за досягнення цільових фінансових показників, а організаційна структура – ієрархію підпорядкованості;

- при побудові організаційної структури можливі «політичні» компроміси й вплив особистісних факторів. При побудові фінансової структури до уваги приймаються тільки реалії бізнесу.

В силу цих особливостей фінансова й організаційна структури не збігаються. Якщо розбіжність між ними велика, то виникають серйозні управлінські проблеми, оскільки картина бізнесу, яку формує управлінський облік, заснований на фінансовій структурі, не збігається зі структурою управління підприємством, основою на організаційній структурі. Щоб система управління підприємством була адекватна бізнесу, необхідно організаційну структуру, наскільки це можливо, привести у відповідність із фінансовою структурою.

Алгоритм формування фінансової структури підприємства включає наступні етапи (рис. 1.3).

Охарактеризуємо ці етапи більш детально.

Першим кроком до формування фінансової структури є визначення структури бізнесу. Нерідко компанія поєднує кілька напрямків бізнесу, які використовують загальні ресурси й мало помітні в організаційній структурі. Для виділення напрямків бізнесу необхідно розглянути клієнтську базу, продукти й послуги компанії. Характерними ознаками різних напрямків бізнесу є такі [31]:

- різні групи продукції продаються різним групам клієнтів;
- за різними групами продукції компанія має різних конкурентів;
- для виробництва різних груп продукції або послуг використовуються принципово відмінні технології і ресурси.



Рис. 1.3. Основні етапи розробки фінансової структури підприємства [31]

Наявність цих ознак говорить про те, що компанія працює не на одному, а на двох, або й більшій кількості цільових ринків, на яких є різні цільові групи клієнтів і різні умови конкуренції.

Таким чином, при формуванні фінансової структури підприємства, насамперед, необхідно розділити центри відповідальності щодо напрямків бізнесу, керуючись при цьому наступним принципом: «різним напрямкам бізнесу відповідають різні центри відповідальності».

Наступним кроком побудови фінансової структури є виділення ключових процесів. Для цього необхідно проаналізувати структуру процесів по кожному напрямку бізнесу.

При цьому не обов'язково детально досліджувати і описувати процеси компанії. Досить виділити процеси верхнього рівня, щоб прояснити структуру

діяльності компанії та пов'язати центри відповідальності із ключовими процесами. В якості базової моделі для проведення аналізу зручно розглядати «ланцюжок цінності», створюваний компанією для клієнта, а також допоміжні групи процесів, що забезпечують функціонування «ланцюжка цінності».

Розгляд схеми процесів дозволяє визначити, яким чином формується фінансовий результат у даному бізнесі і які основні напрямки інвестицій на його розвиток. На цій основі формуються основні елементи фінансової структури розглянутого напрямку бізнесу. Необхідно підкреслити, що якщо компанія займається декількома напрямками бізнесу, то аналогічним чином необхідно розглядати кожний з них.

Фахівець з консалтингу А.Кочнев в якості прикладу виділення ключових процесів надає «ланцюжок цінностей», створюваний компанією, що розробляє програмне забезпечення (рис. 1.4).

Основні процеси, які входять до «ланцюжка цінностей»



Рис.1.4. Приклад виділення ключових процесів підприємства [31]

В розглянутому прикладі чітко видно центри відповідальності за групи процесів, що формують цінність для споживача:

- закупівля комплектуючих, використовуваних для виготовлення продукту (компакт-диски, ключі захисту програм, упакування);
- виробництво й комплектація продукту;

- просування продукту на ринок (інформування потенційних споживачів про можливості продукту);
- продаж продукту;
- технічна підтримка користувачів.

Складним є питання визначення меж інвестиційної діяльності. Його вирішення безпосередньо впливає на фінансову структуру. Так, у розглянутому вище прикладі, заглиблюючись в суть процесів розробки програмних продуктів, можна побачити, що діяльність розробників програмного забезпечення має два напрямки: розробку нових продуктів та супровід створених раніше і розповсюджуваних на ринку продуктів.

Перший напрямок, безумовно, відноситься до інвестиційної діяльності, у той час як другий пов'язаний з обслуговуванням уже наявного в компанії активу – створеного раніше програмного продукту. Однак, процеси супроводу програмного продукту включають виправлення помилок у програмному кодї, виявлених у період експлуатації програми, внесення невеликих поліпшень на прохання користувачів, доробка документації. Ця робота може займати 40-30 % ресурсів відділу розробки. Тому вирішення питання про те, до якого виду діяльності віднести витрати на ці ресурси – інвестиційної або операційної – суттєво вплине на показник прибутку компанії.

Визначення активів. Важливість відображення активів у фінансовій структурі обумовлена тим, що при цьому завжди виникають важливі для прийняття рішення питання:

- яка сума інвестована в створення активу;
- скільки коштує фірмі утримання активу?
- яка віддача від активу.

Які саме ресурси віднести до активів – це питання, рішення якого багато в чому залежить від поглядів на бізнес керівників компанії, їх стратегії та стилю управління.

До активів можуть бути віднесені не тільки матеріальні об'єкти, але й нематеріальні ресурси бізнесу, такі як бренд, інформаційні системи,

інтелектуальний капітал. Їхнє включення у фінансову структуру має сенс тільки в тому випадку, коли цими ресурсами дійсно управляють як активами. Ключова відмінність між підходами до управління ресурсами й активами помітив П. Друкер: «Витрати на ресурси потрібно знижувати, а вкладення в активи - нарощувати» [31].

Визначення структури прибутку. Прибуток є універсальним показником ефективності діяльності компанії та окремих її підрозділів. Підходи до визначення прибутку, і способи його структурування впливають на формування фінансової структури. Як правило, виділяється кілька стадій формування прибутку: валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності, прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, чистий прибуток.

Кожна стадія формування прибутку пов'язана з певною групою витрат. Необхідно розподілити відповідальність за різні групи витрат між центрами фінансової відповідальності – це дозволить одержати уявлення про ефективність всіх основних процесів виробництва продукції й управляти ними.

Визначення взаємовідносин між підрозділами. Усі процеси компанії взаємозалежні. Результати одного процесу служать ресурсами для іншого. Тому завжди можна виділити всередині компанії «постачальників» внутрішніх продуктів або послуг і «клієнтів», що використовують ці продукти або послуги у своїй роботі.

Якщо включити ці взаємини в економічну модель, то у фінансовій структурі з'являться центри внутрішнього прибутку. Такі моделі взаємин називають «госпрозрахунком» або «внутрішнім аутсорсингом». Вони забезпечують можливість застосування економічних механізмів мотивації центрів відповідальності, включених у ланцюжок формування вартості. Впровадження в компанії внутрішнього аутсорсингу – складне завдання. Встановлення взаємин «клієнт-постачальник» між підрозділами компанії не зводиться до розробки схем. Але якщо ухвалене рішення про впровадження в компанії економічних методів управління, то модель внутрішнього аутсорсинга повинна коректно відбиватися в її фінансовій структурі.

Виявлення основних управлінських зв'язків. В теорії управління визначено кілька типів організаційних структур: дивізіональна, функціональна, проектна, матрична. На практиці вони рідко зустрічаються «у чистому вигляді». Кожна компанія поєднує кілька типів організаційних структур. Зокрема, може бути так, що основою управління холдингу є дивізіональна структура, а в структурі управління присутня також функціональна складова.

Розглянемо для прикладу, як організовано просування продукції компанії на цільові ринки. На верхньому рівні управління це завдання вирішується департаментом маркетингу керуючої компанії холдингу. Крім того, у кожній торговельній компанії є відділ маркетингу, що забезпечує просування на регіональному ринку. Цей підрозділ має подвійну підпорядкованість. У дивізіональній структурі він входить до складу бізнес-одиниці – торговельної компанії. У функціональній структурі він підлеглий департаменту маркетингу керуючої компанії, який визначає цілі й завдання роботи на ринку, затверджує плани й бюджети, контролює їхнє виконання. Цей дуалізм повинен знайти відбиття у фінансовій структурі, оскільки в розрізі функціональної проєкції необхідно представляти бюджети, формувати звітність, «збирати» витрати.

Таким чином, розробка фінансової структури – це творчий процес, у якому повинна брати участь вся управлінська команда компанії. Адже метою роботи є не схема, а живі принципи управління компанією. Як переконатися, що фінансова структура, отримана в результаті командної роботи, правильна? Для цього необхідно, щоб кожний з топ-менеджерів виклав своїм колегам принципи своєї роботи й діяльності підрозділів, що перебувають у його веденні, відповідно до створеної структури і принципів її функціонування.

Після того як у результаті заслуховування й обговорення кожної доповіді буде досягнута згода між керівниками компанії, можна стверджувати, що вдалося виробити правильну, тобто працездатну, фінансову структуру, яка може стати основою для ефективної спільної роботи.

1.3. Прийняття управлінських рішень на основі аналізу ефективності бюджетування

Створення центрів фінансової відповідальності та їх функціонування передбачає розроблення системи бюджетів, аналіз їх виконання та прийняття певних управлінських рішень.

Бюджет – це форма планового розрахунку, яка визначає докладну програму дій центру фінансової відповідальності на майбутній період, це план майбутніх господарських операцій підрозділу і результатів, пов'язаних з їх виконанням, виражений у вартісних показниках. При формуванні окремих бюджетів можуть також використовуватися натуральні показники.

Основна мета складання бюджетів полягає:

- 1) в узгодженні оперативних і перспективних планів;
- 2) в координації дій різних підрозділів підприємства;
- 3) в деталізації загальних цілей виробництва і доведенні їх до керівництва різноманітними центрами відповідальності;
- 4) в управлінні і контролі за виробництвом;
- 5) в стимулюванні ефективної роботи керівників і персоналу підприємства;
- 3) у визначенні майбутніх параметрів господарської діяльності;
- 7) у періодичному порівнянні поточних результатів діяльності з планом.

Якщо розглядати бюджет під кутом зору контролінгу, то це – інструмент управління діяльністю підприємства. Порівнюючи фактичні цифри з плановими показниками з різноманітних категорій витрат, можна визначити ті з них, які не були заплановані і потребують у зв'язку з цим особливої уваги.

На підприємстві, як правило, складаються такі бюджети: бюджет продажу; бюджет виробництва; бюджет прямих матеріальних затрат; бюджет витрат на оплату праці; бюджет непрямих загальновиробничих витрат; бюджет собівартості проданої продукції; бюджет поточних періодичних загальногосподарських витрат; бюджет прибутків та збитків; бюджет

капітальних затрат; бюджет руху грошових коштів; бюджет статей активу і пасиву і т.д.

На основі бюджетів всіх підрозділів готується зведений бюджет підприємства. Зведений бюджет – це сукупність бюджетів, що відображають майбутні операції всіх підрозділів підприємства.

Відправною точкою процесу бюджетування є бюджет продажу – операційний бюджет, що містить інформацію про запланований об'єм продажу, ціну і очікуваний прибуток від реалізації кожного виду продукції або послуг. Цей документ визначає обсяг виробництва продукції і витрати різних ресурсів. Відповідальність за складення такого бюджету лягає на відділ маркетингу.

На базі бюджету продажу формуються бюджети, які характеризують витрати на виробництво продукції.

Як правило, на підприємстві запроваджується наскрізна система бюджетів. Ця система дозволяє встановити жорсткий бюджетний контроль за надходженням і витрачанням коштів, створити реальні умови для вироблення ефективної фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Основні етапи бюджетування на підприємстві наступні:

- вироблення (уточнення) стратегічних цілей;
- оформлення та доведення до менеджерів верхньої і середньої ланок «бюджетної резолюції» (листа з планування);
- розробка спеціальних первинних форм, за якими проводитиметься збір інформації та доведення цих форм до відповідальних за їх заповнення працівників чи структурних підрозділів;
- заповнення первинних форм і направлення їх до відділу контролінгу;
- розробка фінансових прогнозів, планування та аналіз альтернатив (окреслення альтернативних можливостей залучення та використання ресурсів);
- збалансування планів шляхом оптимального поєднання наявних альтернатив;

- координація показників різних бюджетів;
- фіксація узгоджених показників у конкретних бюджетах;
- затвердження бюджетних показників і доведення бюджетів до виконавців;
- бюджетний контроль: визначення відхилень фактичних показників від планових та аналіз причин відхилень;
- рапортування (підготовка проміжних і кінцевих звітів) про результати виконання бюджетів;
- коригування планів і бюджетів відповідно до рекомендацій, що містяться в рапортах.

Необхідною передумовою успішного бюджетування на підприємстві є ефективно діюча система обліку, звітності та збору інформації. Для складання бюджетів кожному відповідальному підрозділу чи працівникові доводяться спеціальні табличні форми, в яких у розрізі окремих періодів і позицій зазначається характер показників чи іншої інформації, яку слід представити.

Заповнені форми направляються у відділ контролінгу, який їх обробляє та систематизує.

Одна група показників служить базовою інформацією для прогнозних розрахунків, а інші – безпосередньо фіксуються в бюджетах. Зміст окремих форм та їх вигляд визначаються службами контролінгу залежно від їх інформаційних потреб і структури носіїв інформації на кожному конкретному підприємстві.

Наведемо приклади деяких форм бюджетів. В таблиці 1.1 наведено форму бюджетів продажів, в таблиці 1.2 - форму бюджету виробництва, а в таблиці 1.3 - форму бюджету собівартості виготовленої продукції на підприємстві.

Невід'ємні складові бюджетування – це бюджетний контроль і рапортування, що виступають основою для коригування планів і діяльності.

Зрозуміло, що планування без дієвого контролю за ходом виконання плану не має сенсу. З іншого боку, контроль без планування є неможливим. Інтеграція бюджетування та бюджетного контролю характеризує основний

зміст оперативного контролінгу, який полягає в систематичному порівнюванні фактичних показників діяльності центрів фінансової відповідальності із запланованими та в аналізі відхилень.

Таблиця 1.1

Бюджет продажу [32, с. 48]

Показник	Квартал				Разом за рік
	1	2	3	4	
Обсяг продажу, одиниць					
Ціна за одиницю, гривень					
Доход від продажу, гривень					

Графік очікуваних надходжень, гривень

Показник	Квартал				Разом за рік
	1	2	3	4	
Дебіторська заборгованість на 1 січня					
Реалізація у 1 кварталі:					
Реалізація у 2 кварталі:					
Реалізація у 3 кварталі:					
Реалізація у 4 кварталі:					

Таблиця 1.2

Бюджет виробництва, одиниць [32, с. 49]

Показник	Квартал			
	1	2	3	4
Обсяг продажу				
Необхідний запас готової продукції на кінець періоду				
Разом				
Запас готової продукції на початок періоду				
Обсяг виробництва				

Таблиця 1.3

Бюджет собівартості виготовленої продукції, гривень [32, с. 53]

Показник	Квартал				Разом за рік
	1	2	3	4	
Незавершене виробництво на початок періоду					
Витрати на виробництво:					
Прямі матеріали					
Пряма зарплата					
Виробничі накладні витрати					
Разом					
Незавершене виробництво на кінець періоду					
Собівартість виготовленої продукції					

Без синтезу планування і контролю існує велика ймовірність нескоординованих управлінських рішень і дій. Взаємозв'язок бюджетування, бюджетного контролю та рапортування в межах оперативного фінансового контролінгу наведено в додатку А.

Бюджети відображають показники, яких повинно досягнути підприємство, однак в процесі господарської діяльності можуть виникнути відхилення. Для своєчасного їх виявлення і відповідної реакції на них здійснюється бюджетний контроль – це процес співставлення фактичних результатів з бюджетними, аналізу відхилень і внесення необхідних коректив.

Завданням бюджетного контролю є залучення уваги менеджерів до значних відхилень, які вимагають більш детального аналізу. Це дозволяє менеджеру здійснювати управління за відхиленнями.

Управління відхилень – це принцип управління, згідно з яким менеджер концентрує увагу тільки на значних відхиленнях від плану і не звертає уваги на показники, які виконуються задовільно.

Бюджетний контроль і управління за відхиленнями здійснюється за допомогою звіту про використання бюджету. Цей звіт представляється менеджеру, що відповідає за прийняття рішень.

Звіт про виконання – це звіт, в якому порівнюються заплановані і фактичні показники, розраховуються відхилення з вказівкою їх причин. Реакція менеджера на відхилення залежить від розміру відхилень і їх причин. Якщо відхилення незначне, то менеджер може їх ігнорувати, тобто не дослідити причини цих відхилень. У разі наявності значних відхилень, в залежності від їх причини можливі два альтернативних рішення:

- коректування і перегляд бюджету, якщо результати контролю свідчать, що виконати його не доцільно;
- внесення відповідних коректив в дії, щоб забезпечити досягнення запланованої мети.

В процесі бюджетування виникає потреба в застосуванні таких показників діяльності центрів фінансової відповідальності, які б давали

можливість достатньо чітко визначати ефективність їх діяльності.

В менеджменті існує поняття «ключові показники діяльності» (Key Performance Indicators — KPI). Ключові показники діяльності — це кількісно виражені фінансові та нефінансові параметри, що показують, наскільки ефективно компанія чи структурний підрозділ досягає поставлених цілей та дотримується визначеної стратегії [41].

KPI пов'язані з певним процесом і, як правило, мають верхню та нижню межу, утворюючи діапазон або цільове значення ефективності, якого повинен досягти цей процес. Приклад KPI може бути такий: середній час погашення дебіторської заборгованості покупцями має становити не більше ніж два тижні.

KPI створюються на основі певних бізнес-цілей — напрямів досягнення корпоративної стратегії, які зорієнтовані на результат. З метою стимулювання ефективності роботи ЦФВ цілі трансформуються у KPI, які визначаються цільовим значенням, періодом часу та одиницею вимірювання.

KPI часто використовуються для оцінювання діяльності, яку важко виміряти, - ефективність управління, своєчасність виконання зобов'язань, рівень сервісу та задоволеності клієнтів. Наприклад, якщо компанія ставить за мету досягнення зразкового рівня сервісу, KPI можуть включати такі показники, як кількість незадоволених клієнтських вимог, кількість нових замовлень тощо.

Усі ключові показники повинні мати кількісну оцінку. У системі KPI бажано не оперувати поняттями «позитивний» або «негативний», оскільки ці суб'єктивні поняття можуть призвести до плутанини. Будь-яке оцінювання повинне мати чіткий кількісний вимірник. Наприклад, кількість прострочених платежів має становити не більше ніж 20% загальної кількості платежів; нормативне значення плинності кадрів за результатами року не може перевищувати 8 %; строк обробки одного замовлення — не більший ніж 5 днів тощо. Ключовими показниками, наприклад, можуть бути такі [41]:

- обсяг виручки від реалізації продукції;

- частка собівартості реалізованої продукції в обсязі виручки від реалізації продукції;
- середній рівень чистого прибутку у відсотках до виручки від реалізації продукції; середній розмір запозиченого капіталу;
- середня вартість капіталу компанії;
- співвідношення власного та позикового капіталу;
- продуктивність праці окремого співробітника, що дорівнює відношенню виручки від реалізації продукції до середньооблікової кількості працівників.

Серед нефінансових показників для формування KPI пропонують вибирати такі:

- розширення обсягу ринку; стратегічні цілі компанії;
- зміна конкурентного середовища компанії;
- ступінь досвідченості та компетентності команди менеджерів;
- частка компанії на ринку; швидкість завоювання ринку.

Обрати адекватні KPI для кожного окремого працівника або підрозділу підприємства настільки ж важливо, як і для всього бізнесу в цілому. Ідеальною є ситуація, за якої показники діяльності використовуються в компанії на кожному рівні організації та прив'язані до керівників підрозділів і кінцевих виконавців. Створення такої системи необхідне для того, щоб спрямувати роботу кожного працівника у потрібному напрямі.

Основними завданнями використання KPI є:

- отримання якісної та оперативної інформації для своєчасного прийняття кадрових управлінських рішень;
- чітке формулювання цілей підприємства та їх кількісне вираження;
- розширення інформаційної бази для аналізу досягнення стратегічних цілей та коригування стратегії компанії;
- ефективне делегування повноважень, що особливо актуально для великих підприємств холдингового типу: рівень деталізації показників відображає ступінь відповідальності та важливість функцій;

- зменшення кількості управлінських звітів та паперового документообігу;
- удосконалення системи заохочень та покарань.

В останні роки провідні фірми для досягнення збалансованості управління застосовують збалансовану систему показників (Balanced Scorecard). Система BSC призначена дати відповіді на чотири найважливіших для підприємства питання:

- 1) як підприємство чи структурний підрозділ оцінюють клієнти (аспект клієнта);
- 2) які бізнес-процеси можуть забезпечити підприємству виключні конкурентні переваги (внутрішньогосподарський аспект);
- 3) яким чином можна досягнути подальшого поліпшення становища підприємства (аспект інновацій і навчання);
- 4) як оцінюють підприємство акціонери (фінансовий аспект).

Достоїнством концепції BSC є наявність в ній причинно-наслідкових зв'язків між результативними показниками та ключовими факторами, під впливом яких ці показники формуються.

BSC-модель орієнтує керівництво фірми на адекватне стратегічне управління на відміну від традиційного управління, яке, як правило, більше зосереджується на фінансових показниках. Ця модель відображає розширення інформаційних можливостей системи управління шляхом додавання нефінансових показників в систему оцінки результатів діяльності структурних підрозділів фірми для досягнення цілей управління. Як правило, нефінансові критерії тісно пов'язані з ключовими чинниками успіху, тобто із стратегією.

Отже, наукою запропоновано декілька альтернативних систем показників, за допомогою яких можна оцінити ефективність діяльності центрів фінансової відповідальності. Вибір однієї з них залежить від конкретних умов функціонування фірми, її організаційної та фінансової структур.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних засад фінансового управління за центрами відповідальності дає можливість сформулювати такі висновки:

1. Пошуки нових ефективних технологій управління привели до розробки системи бюджетування, тобто делегування повноважень на основі фінансового планування та обліку за так званими центрами фінансової відповідальності через систему бюджетів. Концепція управління на основі «центрів відповідальності» була розроблена американським економістом Дж. Хіггінсом.

2. Розкриваючи зміст бюджетування, слід трактувати його, як процес організації управління фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання, що базується на розробці бюджетів у розрізі центрів відповідальності, чи напрямків діяльності, організації контролю за їх виконанням, аналізу відхилень від бюджетних показників та регулюванні на цій основі господарської діяльності з метою узгодження і досягнення намічених результатів на всіх рівнях управління.

3. До складу системи розподілу відповідальності входять: а) фінансова структури підприємства - ієрархія специфічних ланок, або так званих Центрів фінансової відповідальності (ЦФВ); б) бюджетна структура підприємства - система фінансової планово-звітної документації (бюджетів) підприємства за різними областями його діяльності та підрозділами (ЦФВ).

4. Центр відповідальності являє собою структурний підрозділ підприємства, який повністю контролює ті чи інші напрямки фінансової діяльності, а його керівник самостійно приймає управлінські рішення і в рамках цих напрямків несе повну відповідальність за досягнення планових (або нормативних) показників, що характеризують стан фінансової діяльності цього підрозділу.

5. Критерієм класифікації ЦФВ є характер економічних показників, за досягнення яких вони несуть відповідальність. Як правило, виділяють такі базові типи економічних показників: витрати за період; доходи за період;

прибуток за період; віддача на інвестований у підприємство капітал. Згідно цих показників, виділяють такі центри відповідальності: центр витрат, центр доходу, центр маржинального доходу, центр прибутку та центр інвестицій.

3. Фінансова структура – це ієрархічна система центрів фінансової відповідальності, що визначає порядок формування фінансових результатів і розподіл відповідальності за досягнення загального результату компанії. Фінансова структуризація дозволяє вести внутрішню облікову політику, відслідковувати рух ресурсів усередині компанії й оцінювати ефективність бізнесу в цілому і його складових частин.

7. Ключові показники діяльності (KPI) - це кількісно виражені фінансові та нефінансові параметри, що показують, наскільки ефективно компанія чи структурний підрозділ досягає поставлених цілей та дотримується визначеної стратегії. KPI пов'язані з певним процесом і, як правило, мають верхню та нижню межу, утворюючи діапазон або цільове значення ефективності, якого повинен досягти цей процес.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ БЮДЖЕТУВАННЯ

2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «Кларіант Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Кларіант Україна» (ТОВ «Кларіант Україна») було створене та зареєстроване у відповідності до законодавства України 12 лютого 2001 року.

Діяльність Компанії включає добування мінеральної сировини для хімічної промисловості та виробництва мінеральних добрив; виробництво іншої хімічної продукції, н.в.і.у. (основний); оптову торгівлю хімічними продуктами; дослідження й експериментальні розробки у сфері біотехнологій; дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук; інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

По відношенню до споживачів, компанія керується наступними цінностями:

- відповідальність: «Ми виконуємо те, що обіцяємо та є чесними з нашими клієнтами, тому що саме їхня довіра є нашим найціннішим здобутком»;
- простота: «Ми розробляємо та пропонуємо послуги, які є максимально корисними для наших клієнтів та легкими для розуміння і використання»;
- інновативність: «Ми пропонуємо найсучасніші технології та представляємо послуги, які задовольняють постійно зростаючі потреби наших клієнтів».

Основні економічні показники ТОВ «Кларіант Україна» наведені в таблиці 2.1. Розрахунок наведених показників здійснено на основі даних основних форм фінансової звітності фірми, наведених в додатках Б та В.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники ТОВ «Кларіант Україна» за 2018-2020 роки

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Зміни	
				абсолют -ні (2020- 2018), +, -	у % (2020/ 2018)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	8785094	11028519	12799334	+4014240	+45,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3329707	4530950	5254321	+1324914	+44,8
Чистий прибуток, тис. грн.	2373390	4025474	5559249	+2882559	+107,7
Рентабельність продажів, %	30,5	33,5	43,4	+12,9	x
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	10422292	12908351	7324328,5	-2797934	-23,8

Дані таблиці свідчать, що в компанії у 2020 році, проти 2018 року, спостерігається збільшення чистого доходу на 4014240 тис. грн., або на 45,7 %. Відбулося за цей період і підвищення собівартості реалізованих послуг та продукції – на 1324914 тис. грн., або на 44,8 %.

Динаміка чистого прибутку ТОВ «Кларіант Україна» відображена на рисунку 2.1.

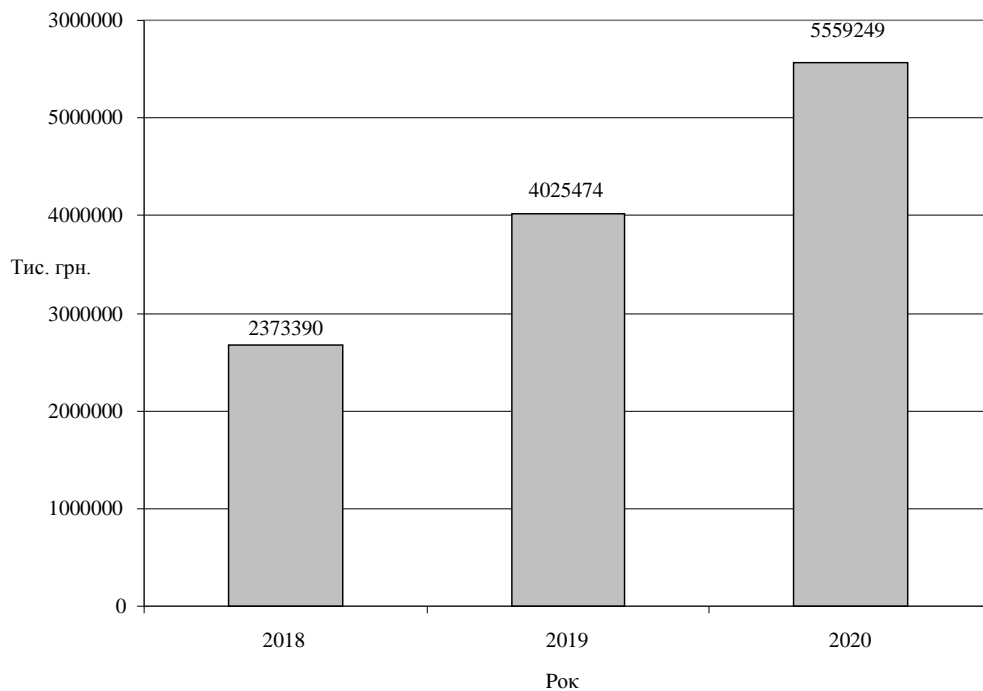


Рис. 2.1. Динаміка чистого прибутку компанії за 2018-2020 роки, тис. грн.

Як бачимо, чистого прибутку компанія отримала у 2020 році 5559249 тис. грн., що на 2882559 тис. грн. або в 2,1 рази більше, ніж у 2018 році.

Аналіз основних економічних показників ТОВ «Кларіант Україна» також засвідчив про зменшення вартості активів компанії (на 23,8 %) та підвищення рентабельності продажів з 30,5 % у 2018 році до 43,4 % у 2020 році.

Таким чином можна зробити висновок, що компанія нарощує обсяги послуг, здійснюючи оптимізацію своїх активів та підвищуючи ефективність своєї діяльності.

Проведемо оцінку фінансового стану ТОВ «Кларіант Україна» з використанням системи фінансових коефіцієнтів. Фінансовий стан є комплексним поняттям і відображає рейтинг підприємства на фінансовому ринку, його кредито- та податкоспроможність, ступінь фінансової стійкості і характеризується системою показників, які визначаються на конкретну дату.

Аналіз фінансової звітності за допомогою системи коефіцієнтів дає можливість користувачам звітності оцінити фінансову стійкість підприємства, його ліквідність та ефективність діяльності, узагальнювати показники і порівнювати результати діяльності підприємства як в динаміці, так і з результатами діяльності інших підприємств.

В процесі аналізу нами розраховувалися фінансові показники за наступними групами:

- показники прибутковості (рентабельності);
- показники ліквідності;
- показники фінансової стійкості;
- показники ділової активності (оборотності).

Оцінку фінансового стану компанії розпочнемо з розрахунку та аналізу показників рентабельності: продажів, активів, витрат, власного капіталу, які наведені в таблиці 2.2. Показники рентабельності обчислюються діленням прибутку на чистий дохід підприємства, середньорічну суму активів, витрат, власного капіталу.

Таблиця 2.2

Показники рентабельності ТОВ «Кларіант Україна» у 2018-2020 роках

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Зміни (2020 р.- 2018 р.), +, -
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	8785094	11028519	12799334	+4014240
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3329707	4530950	5254321	+1324914
Валовий прибуток, тис. грн.	5155383	3497539	7544713	+2389327
Чистий прибуток, тис. грн.	2373390	4025474	5559249	+2882559
Середня вартість, тис. грн.:				
активів	10422292	12908351	7324328,5	-2797934
власного капіталу	5915417	13903018	11515472	+5300055
Рентабельність продажів, %	30,5	33,5	43,4	+12,9
Рентабельність активів, %	25,7	31,2	72,9	+47,2
Рентабельність витрат, %	142,0	143,4	143,3	+1,5
Рентабельність власного капіталу, %	45,2	23,8	48,3	+3,0

Для унаочнення виявлених тенденцій у прибутковості ТОВ «Кларіант Україна» динаміку показників рентабельності відображено на рисунку 2.2.

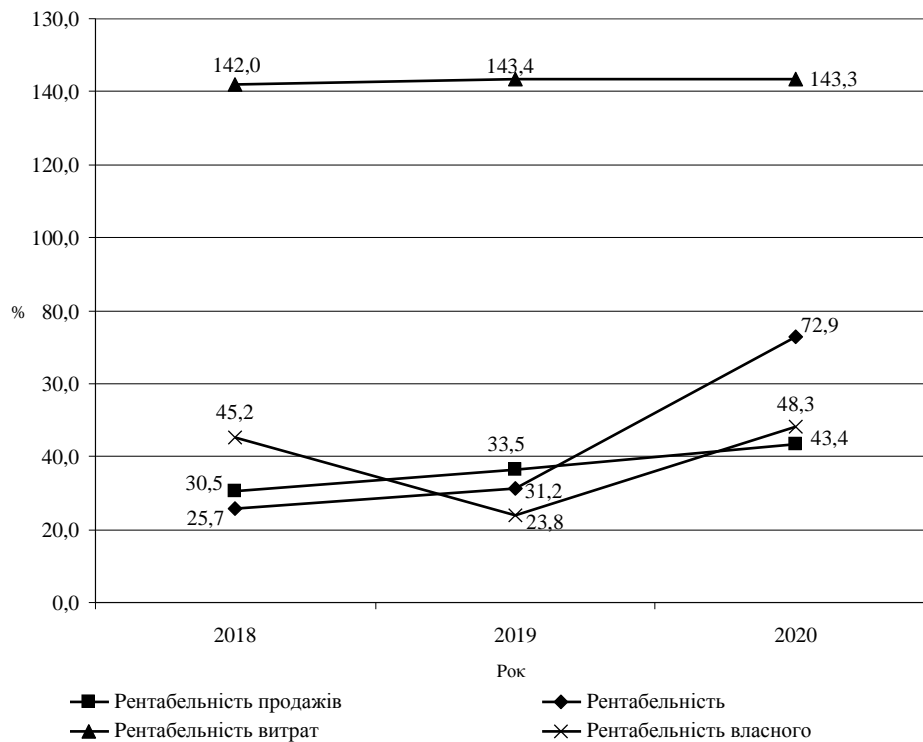


Рис. 2.2. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Кларіант Україна» за 2018-2020 роки, %

Результати аналізу показують, що в компанії відбувається збільшення всіх показників рентабельності:

- рентабельності продажів – з 30,5 % у 2018 році до 43,4 % у 2020 році;
- рентабельності активів – з 25,7 до 72,9 %;
- рентабельності витрат – зі 142 до 143,3 %;
- рентабельності власного капіталу – із 45,2 до 48,3 %.

При аналізі рентабельності слід також звернути увагу на високі значення всіх показників рентабельності, в тому числі й рентабельності активів.

Необхідним етапом аналізу фінансового стану підприємства є оцінка ліквідності, яка визначається як його можливість своєчасно відповідати за своїми борговими зобов'язаннями, як ступінь покриття зобов'язань підприємства його активами, строк перетворення яких в грошову форму відповідає строку погашення зобов'язань.

Аналіз коефіцієнтів ліквідності балансу ТОВ «Кларіант Україна» оформлено у вигляді таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників ліквідності балансу ТОВ «Кларіант Україна»
за 2018-2020 роки

Показники	На 1.01. 2019 року	На 1.01. 2020 року	На 1.01. 2021 року	Норма- тивний рівень
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,88	4,19	2,21	2,0
Коефіцієнт термінової ліквідності	2,23	3,31	2,00	0,3-0,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,77	2,92	1,78	0,2

В таблиці розраховані коефіцієнт загальної, термінової та абсолютної ліквідності. За результатами розрахунків зрозуміло, що всі вони перевищують нормативні значення.

На рисунку 2.3 відображена динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ

«Кларіант Україна» та порівняння їх з нормативними значеннями.

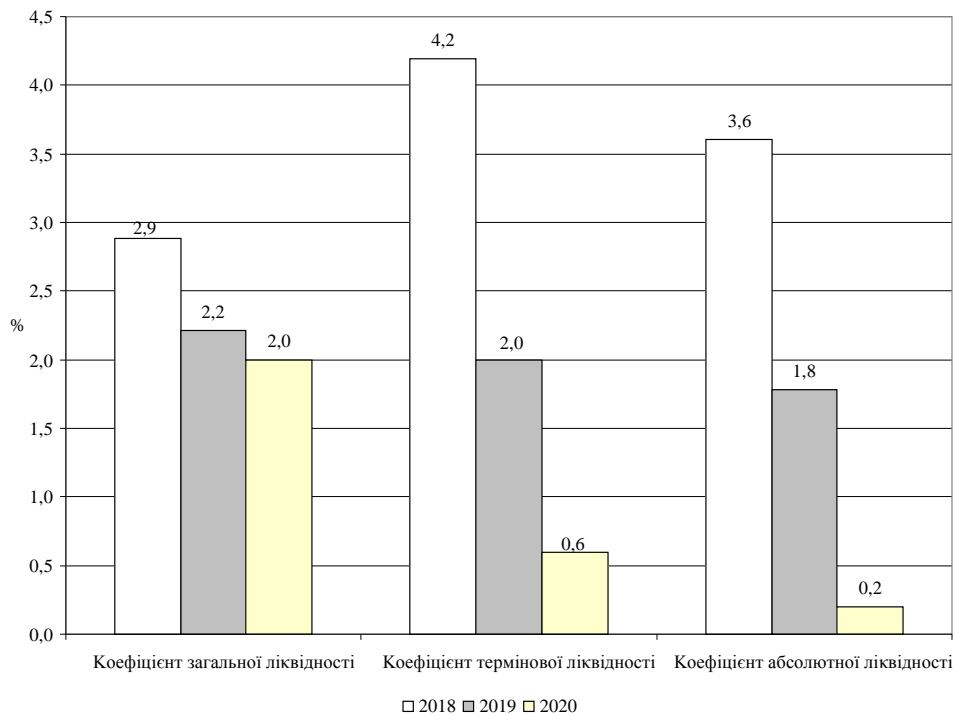


Рис. 2.3. Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Кларіант Україна» за 2018-2020 роки

За результатами аналізу видно, що спостерігається зменшення значення коефіцієнта загальної ліквідності з 2,9 у 2018 році до 2,2 у 2020 році, однак це позитивна тенденція, адже коефіцієнт наближається до нормативу. Значення коефіцієнта термінової ліквідності у ТОВ «Кларіант Україна» у 2018 році становило 4,2, а в 2020 році зменшилось до 4. Порівняння значення даного коефіцієнта з нормативом свідчить, що він теж вищий від нормативу. Зменшилось за останні три роки і значення коефіцієнта абсолютної ліквідності - з 3,3 у 2018 році до 1,8 у 2020 році. Перевищення нормативу за всіма коефіцієнтами ліквідності свідчить про необхідність поліпшення співвідношення між оборотними активами та короткостроковими пасивами підприємства.

Для оцінки фінансової стійкості ТОВ «Кларіант Україна», перш за все, розрахуємо вартість робочого капіталу компанії (суму власних оборотних

коштів) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз власних оборотних коштів ТОВ «Кларіант Україна»
за період 2018-2020 рр.

№ пп	Показник	1.01. 2019 р.	1.01. 2020 р.	1.01. 2021 р.
1.	Загальна сума поточних активів, тис. грн.	4222032	7709785	10110977
2.	Загальна сума короткострокових зобов'язань, тис. грн.	1433181	1839339	4570319
3.	Величина власних оборотних коштів, тис. грн.	2755881	5870143	5540358
4.	Частка в сумі поточних активів, %:			
	власного капіталу (р.3/р.1)*100%	35,27	73,14	54,80
	позикового капіталу (100% - частка власного капіталу)	34,73	23,83	45,20

Розрахунки, наведені в таблиці, показали, що ТОВ «Кларіант Україна» має власні оборотних коштів, сума яких у 2020 році становила 5540358 тис. грн., що на 2784477 тис. грн. більше, ніж у 2018 році.

Поточні активи компанії у 2018 році на 35,3 % були сформовані за рахунок власного капіталу та на 34,7 % - за рахунок позикового капіталу. У 2020 році це співвідношення трохи змінилось, однак повністю задовольняє логіці фінансового менеджменту.

Крім цього показника фінансової стійкості підприємства, доцільно також проаналізувати часткові показники фінансової стійкості. Зробимо це в таблиці 2.5.

Одним із основних показників, який характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства (фінансової «автономії») є коефіцієнт, який визначає питому вагу власного капіталу у загальній сумі його власних і залучених коштів. Нормативне мінімальне значення коефіцієнта автономії (незалежності) оцінюється на рівні 0,5.

Таблиця 2.5

Аналіз часткових коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Кларіант Україна»

Показники	На 1.01. 2018 р.	На 1.01. 2021 р.	Нормативне значення
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,52	0,39	$\geq 0,5$
Коефіцієнт фінансової залежності (концентрації позикового капіталу)	0,48	0,31	$\leq 0,5$
Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля)	0,91	0,44	$< 1,0$
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,53	0,08	$< 0,2$
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у валюті балансу	0,43	0,47	0,3-0,5

Підвищення коефіцієнту автономії свідчить про збільшення фінансової незалежності підприємства, зниження ризиків фінансування. Як видно з таблиці 2.5, у ТОВ «Кларіант Україна» відбулося підвищення коефіцієнта автономії з 0,52 до 0,39. Даний коефіцієнт повністю задовольняє нормативу, тобто можна говорити про достатню величину власного капіталу на підприємстві. Нормативу задовольняють і всі інші коефіцієнти фінансової стійкості. Алгоритм їх розрахунку наведено в Додатку Д.

Таким чином, аналіз фінансової стійкості ТОВ «Кларіант Україна» за допомогою системи фінансових коефіцієнтів показав, що всі вони задовольняють нормативним значенням, тобто можна зробити висновок про задовільний рівень фінансової стійкості компанії.

Комплексний аналіз фінансового стану підприємства передбачає також проведення аналізу ділової активності підприємства. Тільки такий всебічний аналіз дає можливість дати повну картину економічного стану підприємства, виявити приховані негативні процеси, які можуть привести до небажаних наслідків. Підприємство, яке має достатній рівень ділової активності, навіть

при тимчасовому зниженні фінансової стійкості має можливість покращити свій фінансовий стан. Неefективно працююче підприємство може стати банкрутом через досить незначні коливання у своєму фінансовому стані.

Ділова активність у фінансовому аспекті проявляється у швидкості обороту коштів підприємства, тобто у відношенні його виручки від реалізації продукції до середньої величини засобів або їх джерел. У фінансовому аналізі використовують систему відповідних коефіцієнтів оборотності, динаміка яких для ТОВ «Кларіант Україна» показана в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники ділової активності ТОВ «Кларіант Україна» у 2018-2020 роках

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Зміни (2020р.- 2018р.), + . -
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	8785094	11028519	12799334	+4014240
Середньорічна вартість, тис. грн.:				
активів	10422292	12908351	7324328,5	-2797934
основних засобів	3113583	3883813	9019343	2902733
оборотних засобів	4238281	5935924	8910381	4372100
власного капіталу	5915417	13903018	11515472	5300055
Середньорічна величина дебіторської заборгованості, за товари, роботи, послуги, тис. грн.	298070	557031	323495	328425
Коефіцієнт оборотності активів	0,84	0,85	1,38	+0,84
Тривалість 1 обороту активів (у днях)	427	421	214	-213
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	1,44	1,30	1,42	-0,02
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,07	1,85	1,44	-0,34
Тривалість 1 обороту оборотних активів (у днях)	174	195	251	+77
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	29,47	19,80	20,43	-9,04
Середній строк погашення дебіторської заборгованості (у днях)	12	18	18	+5
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,49	0,35	1,11	-0,37

Коефіцієнти оборотності знаходяться діленням чистого доходу на середню вартість того чи іншого засобу чи ресурсу. Тривалість обороту в днях розраховується діленням 330 днів на коефіцієнт оборотності.

Для унаочнення виявлених тенденцій у зміні коефіцієнтів оборотності компанії їх динаміку відображено на рисунку 2.4.

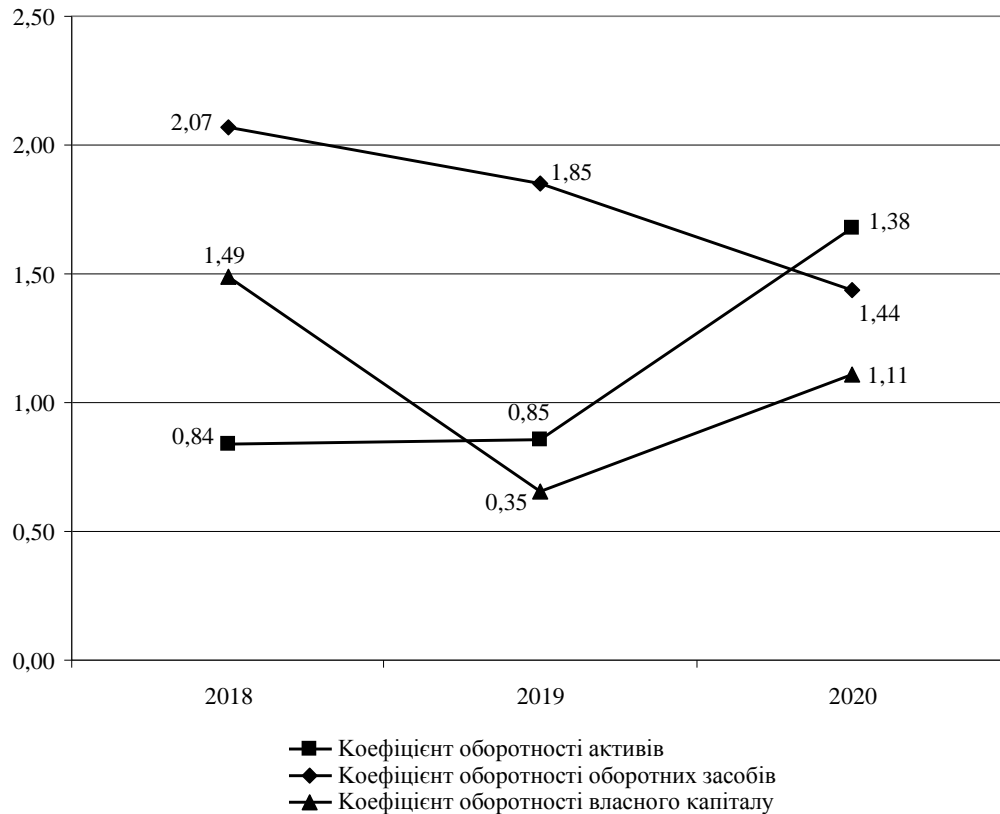


Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнтів оборотності ТОВ «Кларіант Україна» за 2018-2020 роки

Розрахунки, проведені в таблиці 2.3, та графіки на рисунку 2.4 показують, що значення всіх коефіцієнтів оборотності ТОВ «Кларіант Україна» зменшуються, крім коефіцієнта оборотності активів. Це можна пояснити тим, що в структурі активу балансу компанії значну частку займають нематеріальні активи, оборотність яких не розраховувалась.

Коефіцієнт оборотності активів або коефіцієнт трансформації є одним із головних в цій групі показників. Він характеризує ефективність використання

на підприємстві всіх наявних ресурсів незалежно від джерел їх надходження, тобто показує скільки разів на рік (або за інший період) здійснюється повний цикл виробництва, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції приносить одиниця вартості активів. Розраховується коефіцієнт відношенням чистого доходу до середньорічної вартості активу балансу.

У ТОВ «Кларіант Україна» у 2020 році кожна гривня активу забезпечувала надходження виручки на суму 1,38 грн., що на 0,84 грн. (в два рази) більше, ніж у 2018 році. Це означає прискорення обороту активів.

Таким чином, аналіз фінансового стану ТОВ «Кларіант Україна» засвідчив, що компанія має високі показники рентабельності, значення яких впродовж останніх років збільшується; всі коефіцієнти ліквідності значно перевищують нормативні значення; рівень фінансової стійкості компанії – високий. Однак, серед коефіцієнтів оборотності (ділової активності) позитивна динаміка спостерігається лише у коефіцієнта оборотності активів. Це свідчить про необхідність удосконалення управління основними складовими активів компанії.

2.2. Оцінка ефективності діяльності центрів відповідальності підприємства

Створення центрів відповідальності у ТОВ «Кларіант Україна» розпочалося у 1999 році. Перехід на систему управління за центрами відповідальності передбачав таку послідовність заходів:

- виокремлення таких центрів, тобто сегментів діяльності, в межах яких встановлено персональну відповідальність менеджерів за показники діяльності, що віднесені до їх компетенції;
- запровадження системи бюджетування в розрізі таких центрів та призначення відповідальної за їх виконання організаційної одиниці;
- розробка адекватних критеріїв оцінки ефективності діяльності центрів відповідальності;

- забезпечення оперативного фінансового контролінгу (регулярна звітність про виконання бюджетів, аналіз причин відхилень і оцінка діяльності центрів).

Фінансова структура ТОВ «Кларіант Україна» має наступний вигляд (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Фінансова структура ТОВ «Кларіант Україна»

Отже, фінансова структура ТОВ «Кларіант Україна» являє собою сукупність центрів фінансового обліку, виділених на основі функцій, які вони виконують, а також підконтрольності витрат та доходів. Зі схеми видно, що в фінансовій структурі компанії наявні такі ЦФВ – центр витрат, центр доходу, центр маржинального доходу, центр інвестицій, центр прибутку.

Так, до ЦВ (центру витрат) у ТОВ «Кларіант Україна» віднесені: адміністрація; дирекція по персоналу; адміністративна дирекція; департамент безпеки та департамент внутрішнього аудиту.

Маркетингова дирекція компанії є Центром маржинального доходу

(ЦМД). До складу цього центру фінансової відповідальності входять як центри доходів, так і центри витрат. Наприклад, відділ реклами - це центр витрат, а відділи продажів за продуктовими напрямками – це центри доходів. Компанія отримує доходи за такими продуктовими напрямками:

- реалізація послуг стільникового зв'язку;
- реалізація Ace&Base (послуг передплатеного сервісу);
- продаж телефонних апаратів;
- реалізація послуг роумінгу для жителів України;
- роумінг іноземних операторів;
- реалізація послуг доступу в Україні;
- реалізація послуг по контенту;
- реалізація інших послуг.

Технічна дирекція компанії – це Центр інвестицій (ЦІ), який несе відповідальність за використання наданих йому інвестиційних ресурсів і отримання необхідного прибутку від інвестиційної діяльності.

Фінансова дирекція ТОВ «Кларіант Україна» є центром прибутку компанії, який повністю контролює як формування доходів від надання послуг, так і обсяг всіх витрат.

У ТОВ «Кларіант Україна» розроблено Положення про фінансову структуру підприємства, в якому закріплено:

- перелік Центрів відповідальності;
- їх типи;
- функції центрів відповідальності;
- порядок взаємодії між центрами відповідальності;
- графічна схема фінансової структури.

Положення про фінансову структуру застосовується в різних випадках – при складанні бюджетів, плануванні використання виробничих фондів, при рознесенні по центрах фінансового обліку доходів і витрат, прибутків і збитків.

З метою оцінки ефективності діяльності центрів відповідальності у ТОВ «Кларіант Україна» для кожного ЦФВ розроблена система ключових

показників діяльності (КПІ). Перелік КПІ наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Ключові показники діяльності (КПІ) для ЦФВ ТОВ «Кларіант Україна»

Центри фінансової відповідальності (ЦФВ)	Структурні підрозділи компанії	Ключові показники діяльності (КПІ)
Центр витрат	Дирекція по персоналу	- коефіцієнт плинності кадрів; - коефіцієнт стабільності персоналу; - продуктивність праці персоналу
	Адміністративна дирекція	- сума адміністративних витрат у розрахунку на 1 гривню чистого доходу компанії; -собівартість 1 км пробігу автомобілів
	Департамент безпеки	-кількість випадків несанкціонованого доступу до інформації;
	Департамент внутрішнього аудиту	- сума штрафів за порушення податкового законодавства
	Відділ реклами	-частка рекламного бюджету в операційних витратах компанії (%); - відношення вартості рекламного бюджету до суми виручки (%)
Центр доходу	Відділи продажів за продуктовими напрямками	- сума отриманої виручки від реалізації; - стан дебіторської заборгованості (термін погашення, частка сумнівної заборгованості)
Центр інвестицій	Технічна дирекція	-рівень зносу основних засобів та нематеріальних активів; -фондовіддача; -рівень прибутку на інвестований капітал (фондорентабельність)
Центр прибутку	Фінансова дирекція	-рентабельність продажів; -сума витрат в розрахунку на 1 грн. чистого доходу;

Як бачимо, для кожного Центру фінансової відповідальності встановлено ключові показники, за якими оцінюється їх діяльність. Аналіз їх переліку показує, що всі показники мають кількісну оцінку і до певної міри здатні оцінити діяльність того чи іншого ЦФВ. Так, ключовими показниками

діяльності Дирекції з персоналу є коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт стабільності персоналу, продуктивність праці персоналу.

Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$) обчислюється за допомогою наступної формули:

$$K_{пл} = \frac{\text{Кількість працівників, звільнених за власним бажанням}}{\text{Середньооблікова кількість штатних працівників}}. \quad (2.1)$$

Коефіцієнт стабільності персоналу (K_c) можна розрахувати з використанням наступної формули:

$$K_c = \frac{\text{Кількість працівників в штаті цілий рік}}{\text{Середньооблікова кількість штатних працівників}}. \quad (2.2)$$

Показник продуктивності праці (ПП) розраховують за наступною формулою:

$$Пп = \frac{\text{Вартість виробленої продукції}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}, \quad (2.3)$$

В таблиці 2.8 проаналізуємо рівень виконання показників, визначених ключовими для Дирекції з персоналу ТОВ «Кларіант Україна».

Дані таблиці свідчать, що фактичне значення коефіцієнта плинності кадрів менше від планового на 0,01. За планом передбачалось, що за рік за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни буде звільнено 3% від середньооблікової чисельності персоналу. Фактичний відсоток звільнених з названих причин становив у 2020 році 5 %, тобто за даним показником спостерігається позитивне відхилення.

Вищим від планового значення є також і коефіцієнт стабільності персоналу (відхилення склало 0,02). Проте, за показником продуктивності праці спостерігається зниження планового рівня на 19,0 тис. грн.

Аналіз виконання ключових показників Дирекції з персоналу
ТОВ «Кларіант Україна»

Назва показників	План на 2020 рік (за бюджетом)	Фактично у 2020 році	Відхилення факт. значення від план., +, -
Коефіцієнт плинності кадрів	0,03	0,05	-0,01
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,9	0,92	+0,02
Продуктивність праці, тис. грн.	3350,0	3331,0	- 19,0

Цей показник зменшився з причини збільшення кількості штатних працівників компанії.

Для адміністративної дирекції ключовими показниками є наступні: сума адміністративних витрат у розрахунку на 1 гривню чистого доходу компанії; собівартість 1 км пробігу автомобіля.

Перший із названих показників розраховується за допомогою наступної формули:

$$ABЧ = \frac{AB}{ЧД}, \quad (2.4)$$

де АВЧ – сума адміністративних витрат у розрахунку на 1 гривню чистого доходу;

АВ – сума адміністративних витрат (рядок 070 ф.2 «Звіт про фінансові результати»);

ЧД – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, надання послуг.

Собівартість 1 км пробігу автомобіля ($C_{км}$) обчислюється за допомогою наступної формули:

$$C_{км} = \frac{B}{Pr}, \quad (2.5)$$

де В – всі витрати на утримання автомобільного парку компанії;

Pr – загальний пробіг автомобілів за період.

Аналіз відхилень фактичних значень від планових у 2020 році за названими ключовими показниками наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз виконання ключових показників адміністративної дирекції
ТОВ «Кларіант Україна»

Назва показників	План на 2020 рік (за бюджетом)	Фактично у 2020 році	Відхилення факт. значення від план., +, -
Чистий дохід, тис. грн.	12500000	12799334	+299334
Сума адміністративних витрат, тис. грн.	582000	583527	+1527
Сума адміністративних витрат на 1 грн. чистого доходу, грн.	0,0435	0,0453	-0,009
Витрати на утримання автопарку, тис. грн.	2029,5	2554,2	+524,7
Загальний пробіг автомобілів за період, тис. км	990,0	1188,0	+198,0
Собівартість 1 км пробігу автомобілів, грн.	2,05	2,15	+0,1

З наведеної таблиці видно, що фактичний показник «Сума адміністративних витрат на 1 грн. чистого доходу» нижчий від планового на 0,009 грн., однак його зниження не є заслугою даної дирекції, адже воно відбулося внаслідок перевиконання плану за чистим доходом. Сума ж адміністративних витрат зросла проти плану на 1527,0 тис. грн.

Відбулося також зростання собівартості 1 км пробігу автомобілів: планове значення даного показника становило 2,05 грн., а фактичне 2,15, або на 0,1 більше. Причиною цього було перевищення планового пробігу автомобілів.

Для департаменту безпеки ключовим показником діяльності визначено кількість випадків несанкціонованого доступу до інформації, яку теж реально оцінити. Слід сказати, що за даним показником встановлене значення – не більше одного випадку на три роки. За період 2018-2020 років у ТОВ «Кларіант

Україна» не зафіксовано жодного випадку несанкціонованого доступу до інформації компанії.

Діяльність департаменту внутрішнього аудиту оцінюється ключовим показником «сума штрафів за порушення податкового законодавства». Ця сума оцінюється за даними квитанцій по сплачених сумах штрафів. За цим показником нормативне значення встановлене на рівні не більше 1,5 тис. грн. за рік. У 2020 році компанія сплатила штрафів за порушення податкового законодавства на суму 950 грн., тобто менше на 550 грн.

Ключовими показниками відділу реклами є наступні: частка рекламного бюджету в операційних витратах компанії та відношення вартості рекламного бюджету до суми виручки.

Частка рекламного бюджету ($Ч_{рбов}$) в операційних витратах компанії визначається наступним чином:

$$Ч_{рбов} = \frac{РБ}{ОВ} \times 100\% , \quad (2.3)$$

де РБ – вартість рекламного бюджету;

ОВ – сума операційних витрат.

Для відношення вартості рекламного бюджету до суми виручки ($Ч_{рбв}$) від реалізації продукції (надання послуг) застосовується наступна формула:

$$Ч_{рбв} = \frac{РБ}{ЧД} \times 100\% , \quad (2.7)$$

Аналіз відхилень фактичних значень від планових у 2020 році за ключовими показниками відділу реклами ТОВ «Кларіант Україна» наведено в таблиці 2.10.

З таблиці видно, що фактична частка рекламного бюджету в операційних витратах дорівнює плановому значенню, а фактичне відношення рекламного бюджету до суми виручки менше від плану на 0,1 відсоткового пункта.

Аналіз виконання ключових показників відділу реклами
ТОВ «Кларіант Україна»

Назва показників	План на 2020 рік (за бюджетом)	Фактично у 2020 році	Відхилення факт. значення від план., +, -
Вартість рекламного бюджету, тис. грн.	530000	533135	+3135
Сума операційних витрат, тис. грн.	8150000	8185431	+35431
Чистий дохід, тис. грн.	12500000	12799334	+299334
Частка рекламного бюджету в операційних витратах, %	3,9	3,9	-
Відношення рекламного бюджету до суми виручки, %	4,5	4,4	-0,1

Для відділів продажів ТОВ «Кларіант Україна» за продуктовими напрямками система ключових показників діяльності включає наступні: суму отриманої виручки від реалізації; кількість проданих телефонних апаратів; стан дебіторської заборгованості (термін погашення, частка сумнівної заборгованості). Так, зокрема, термін погашення дебіторської заборгованості (ДЗ) обчислюється за наступною формулою:

$$\text{Період погашення ДЗ} = \frac{360 \text{ днів}}{K_{\text{ДЗ}}} \quad (2.8)$$

де $K_{\text{ДЗ}}$ – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, який розраховується з використанням наступної формули:

$$K_{\text{ДЗ}} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середня дебіторська заборгованість}} \quad (2.9)$$

Для характеристики якості дебіторської заборгованості розраховують показник частки сумнівної дебіторської заборгованості, який обчислюється за допомогою наступної формули [18, с. 213]:

$$\text{Частка сумнівної ДЗ в ДЗ} = \frac{\text{Сумнівна ДЗ}}{\text{ДЗ}} \times 100\% . \quad (2.10)$$

Чим вищий цей показник, тим нижча ліквідність дебіторської заборгованості підприємства. Сума сумнівної дебіторської заборгованості може бути взята з балансу (рядок 132).

Відхилення фактичних значень ключових показників від планових за продуктивими напрямами реалізації ТОВ «Кларіант Україна» нами не наводиться за відсутністю дозволу на це керівництва фінансової дирекції компанії.

Для такого центру інвестицій, як технічна дирекція, ключовими показниками діяльності визначені наступні: рівень зносу основних засобів та нематеріальних активів; фондвіддача; рівень прибутку на інвестований капітал (фондорентабельність).

Коефіцієнт зносу (K_{zn}) характеризує ту частку вартості основних засобів, що її списано на витрати виробництва в попередніх періодах. Він визначається за формулою:

$$K_{zn} = \frac{Z_n}{OZ_n} , \quad (2.11)$$

де Z_n – сума зносу основних засобів;

OZ_n - первісна вартість основних засобів на початок періоду.

Фондовіддача, або виробництво продукції на 1 гривню основних засобів, обчислюється за наступною формулою:

$$\Phi B = \frac{OP}{OB\Phi} , \quad (2.12)$$

де ΦB – фондвіддача;

OP – вартість виробленої продукції;

$OB\Phi$ – середньорічна вартість основних виробничих фондів.

Для розрахунку рентабельності основних виробничих фондів

застосовується наступна формула:

$$R_{ОВФ} = \frac{\Pi}{ОВФ}, \quad (2.13)$$

де $R_{ОВФ}$ – рентабельність основних виробничих фондів;

Π – прибуток від реалізації продукції;

$ОВФ$ – середньорічна вартість основних виробничих фондів.

Аналіз відхилень фактичних значень 2020 року від планових значень за таким ключовим показником технічної дирекції, як рівень зносу основних засобів, наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз виконання ключових показників технічної дирекції
ТОВ «Кларіант Україна»

Назва показників	План на кінець 2020 року (за бюджетом)	Фактично на кінець 2020 року	Відхилення факт. значення від план., +, -
Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	8505000	8547907	+42907
Сума амортизаційних відрахувань, тис. грн.	2550000	2399054	+149054
Рівень зносу, %	30,0	31,3	+1,3

Як бачимо, за цим показником технічна дирекція спрацювала не належним чином: рівень зносу збільшився проти плану на 1,3 відсоткових пунктів. Однак, більше всього основною причиною цього відхилення є неможливість достатньо точно спланувати значення даного показника.

Для фінансової дирекції (центру прибутку) ключовими показниками діяльності визначені наступні: рентабельність продажів; сума витрат в розрахунку на 1 грн. чистого доходу.

Показник рентабельності продажів визначається за наступною формулою [28, с. 128]:

$$R_{\text{ПР}} = \frac{П_p}{P} \times 100, \quad (2.14)$$

де $R_{\text{ПР}}$ – рентабельність продажів;

P – виручка від реалізації продукції (без ПДВ, акцизного збору);

$П_p$ – прибуток від реалізації.

Цей показник показує, скільки прибутку припадає на одну гривню реалізованої продукції.

Сума витрат в розрахунку на 1 гривню чистого доходу (ВЧ) обчислюється за наступною формулою:

$$ВЧ = \frac{B}{ЧД}, \quad (2.15)$$

де ВЧ – сума витрат у розрахунку на 1 гривню чистого доходу;

B – сума всіх витрат підприємства;

ЧД – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, надання послуг.

Відхилення фактичних значень ключових показників фінансової дирекції від їх планових значень нами також не аналізувалось за відсутністю дозволу на це керівництва фінансової дирекції компанії.

Таким чином, з наведених формул та показаних в таблицях розрахунків відхилень фактичних показників від планових, можна зробити висновки, що здійснення кількісної оцінки наведених показників є цілком реальним.

Разом з тим, з нашої точки зору, система КРІ, що застосовується у ТОВ «Кларіант Україна», має певні недоліки, зокрема:

- недостатній перелік ключових показників діяльності (КРІ), що не дає змоги більш об'єктивно оцінити діяльність Центрів фінансової відповідальності;
- переважання в складі ключових показників діяльності фінансових показників і недостатня кількість нефінансових. Наприклад, в центрах обслуговування абонентів систему показників слід розширити за рахунок таких показників, як рівень сервісу та рівень задоволеності клієнтів;
- недостатньо ефективна система мотивації за виконання КРІ.

2.3. Аналіз організації складання та виконання бюджетів на підприємстві

Бюджетування у ТОВ «Кларіант Україна» почало впроваджуватися із створення наскрізної системи бюджетів. Така система дозволяє встановити жорсткий бюджетний контроль за надходженням і витрачанням коштів, створити реальні умови для вироблення ефективної фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання. Структурно-логічна схема системи бюджетування компанії показана на рисунку 2.3.

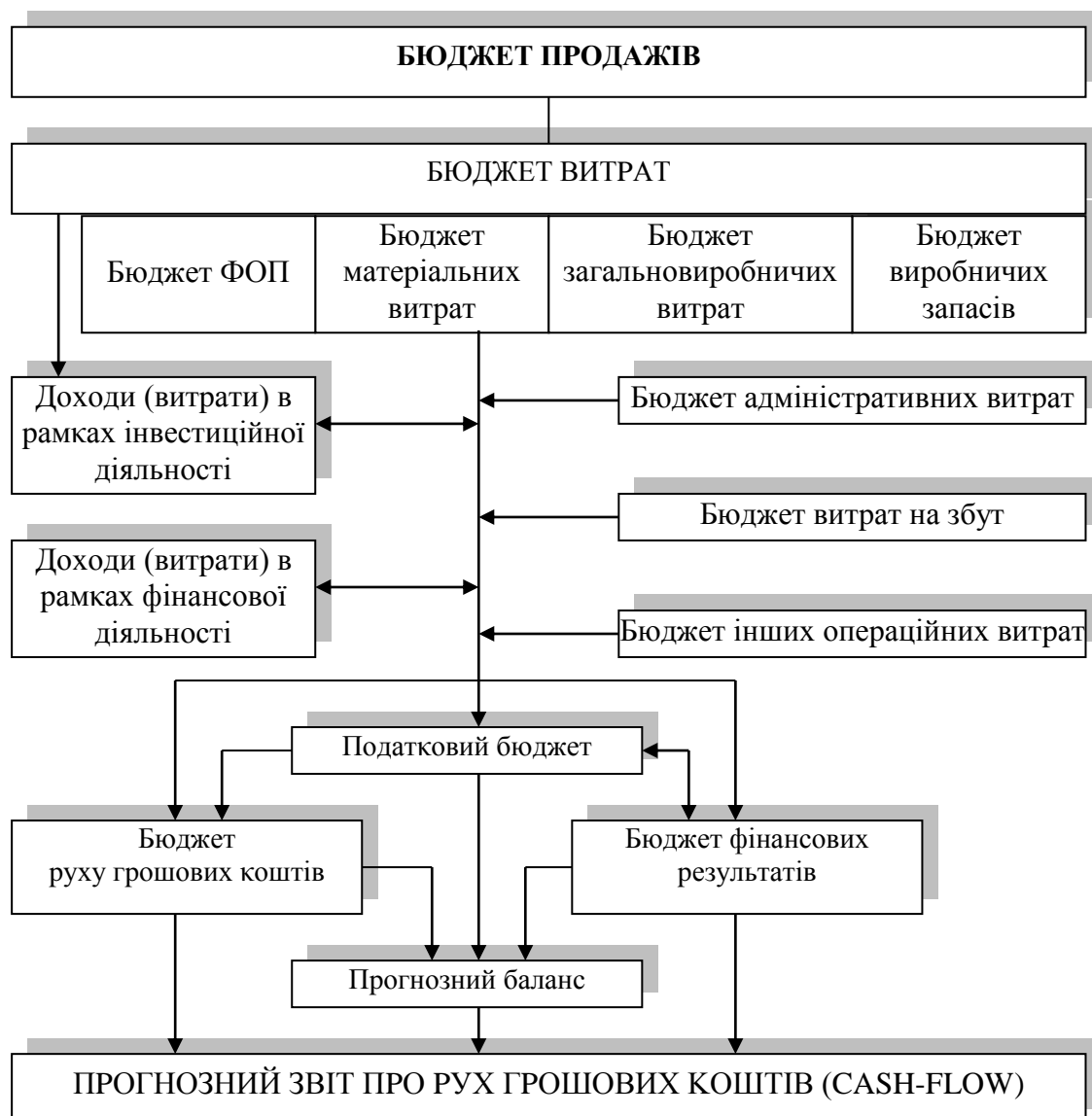


Рис. 2.3. Система бюджетів у ТОВ «Кларіант Україна»

Як бачимо з наведеної схеми, система бюджетів охоплює всю базу

фінансових розрахунків підприємства. Вона включає первинний бюджет, групу основних бюджетів та сукупність часткових бюджетів.

Перед створенням системи бюджетів важливим завданням є вибір первинного бюджету. Для ТОВ «Кларіант Україна» первинним бюджетом є бюджет продажів, оскільки саме величина продажів є обмежуючим діяльність підприємства чинником. Враховуючи можливості збуту послуг, обчислюється необхідний рівень технологічних потужностей підприємства, для забезпечення якого розраховується потреба в капіталі для фінансування основних засобів та нематеріальних активів.

З точки зору фахівців ТОВ «Кларіант Україна», така система бюджетування націлена на підвищення керованості й адаптованості компанії до змін на ринку послуг зв'язку; забезпечення оперативного одержання інформації про необхідність коригування стратегії і тактики управління компанією; створення умов для підвищення порозуміння і довіри з представниками закордонних фірм.

Впровадження системи наскрізного бюджетування дало можливість зробити ТОВ «Кларіант Україна» інформаційно прозорим для комерційних банків та інвестиційних компаній, інших капіталодавців, що дозволяє розширити можливості підприємства з погляду отримання довгострокових кредитів або розміщення нових емісій на фондовому ринку.

Розподіл бюджетів за ЦФВ ТОВ «Кларіант Україна» наведено в таблиці 2.12.

Як бачимо, за кожним із центрів фінансової відповідальності закріплено певний перелік бюджетів.

Так, наприклад, за відділом реклами закріплено бюджет рекламних витрат; бюджет матеріальних витрат; бюджет руху грошових коштів; за відділами продажів - бюджет продажів та бюджет збутових витрат; за фінансовою дирекцією, як центром прибутку, - бюджет доходів та витрат, консолідований бюджет руху грошових коштів та прогнозний баланс.

Розподіл бюджетів за ЦФВ ТОВ «Кларіант Україна»

Центри фінансової відповідальності (ЦФВ)	Структурні підрозділи компанії	Види бюджетів
Центр витрат	Дирекція по персоналу	бюджет витрат бюджет руху грошових коштів
	Адміністративна дирекція	бюджет витрат бюджет руху грошових коштів
	Департамент безпеки	бюджет витрат бюджет руху грошових коштів
	Департамент внутрішнього аудиту	бюджет витрат бюджет руху грошових коштів
	Відділ реклами	бюджет рекламних витрат бюджет матеріальних витрат бюджет руху грошових коштів
Центр доходу	Відділи продажів за продуктовими напрямками	бюджет продажів; бюджет збутових витрат;
Центр інвестицій	Технічна дирекція	бюджет інвестиційних витрат; бюджет руху грошових коштів
Центр прибутку	Фінансова дирекція	бюджет доходів та витрат; консолідований бюджет руху грошових коштів прогнозний баланс

В таблиці 2.13 наведено бюджет витрат адміністративної дирекції ТОВ «Кларіант Україна» на 2020 рік. Як бачимо, основними статтями витрат в цьому бюджеті є наступні:

- заробітна плата з нарахуваннями;
- паливно-мастильні матеріали;
- амортизаційні відрахування;
- витрати на виставки та презентації;
- інформаційні послуги.

Таблиця 2.13

Бюджет витрат адміністративної дирекції на 2020 рік

Склад витрат	За місяцями												За рік
	1	2	3	4	5	3	7	8	9	10	11	12	
Банківські послуги	1153	973	395	487	345	1245	1188	395	239	1075	985	2854	11340
Інформаційні послуги	2425	2800	1835	2953	1483	1938	1593	2958	2482	2173	2337	4021	29100
Поштові послуги	2910	3953	2938	2395	2837	3021	3303	3189	2337	2738	2930	1313	34920
Паливно-мастильні матеріали	11155	10435	11047	10533	9375	9378	11053	10983	9375	10435	10378	18717	133830
Заробітна плата з нарахуваннями	13490	13584	13975	13392	13043	13398	13594	13493	13023	13045	13037	17773	197880
Амортизаційні відрахування	4850	4837	4059	4523	4078	3970	4193	5942	5023	5912	5012	5798	58200
Технічне обслуговування обладнання, будівель	2910	2954	2803	2943	2958	2805	2738	2978	2853	2537	2970	3402	34920
Витратні матеріали	1940	1957	1953	1933	1893	1893	1978	1908	1830	1954	1909	2090	23280
Події (виставки, презентації)	2910	2950	3017	3037	3053	2893	2803	2987	3001	2990	2983	2254	34920
Інші	1940	1980	1950	1978	2017	2387	2907	1937	1923	1970	1037	894	23280
РАЗОМ	48383	49459	47338	47543	44424	43234	48395	49803	45749	47922	47001	59113	582000

З квітня 2002 року в компанії було розпочато створення автоматизованої системи бюджетування.

До основних переваг використання програмно-технічних засобів у бюджетуванні, з нашої точки зору, відносяться:

- підвищення швидкодії при роботі з великими масивами інформації;
- підвищення точності та зниженні облікових помилок при зборі і систематизації даних;
- можливість створення єдиного інформаційного простору підприємства;
- можливість багатомірної кодифікації облікових даних;
- можливість створення єдиної (наскрізної) системи оперативного контролю;
- можливість автоматизації процесу аналітичної обробки інформації.

Над проектом автоматизації бюджетування в ТОВ «Кларіант Україна» працювала робоча група, до складу якої ввійшли фахівці компанії IBS, лідера російського ринку інформаційних технологій і консалтингу, PGUP Software Ukraine провідного українського постачальника рішень в області Business Intelligence і ТОВ «Кларіант Україна».

Керівництво компанії прийняло рішення про впровадження автоматизованого бюджетування з метою підвищення управління фінансовими ресурсами ТОВ «Кларіант Україна» за рахунок більш широкого охоплення засобами автоматизації бізнес-процесів компанії.

На сьогоднішній день в рамках даного проекту в компанії створений єдиний інформаційний простір, що поєднує діючі бухгалтерську та білінгову системи, а також підсистеми фінансового планування і оперативного контролю руху грошових коштів.

На першому етапі реалізації даного проекту фахівцями компанії IBS у складі робочої групи були проаналізовані бізнес-процеси ТОВ «Кларіант Україна» і на основі цього розроблені:

- вимоги до системи;

- концепція процесу фінансового планування, яка включає фінансову модель системи;
- методологія впровадження автоматизованої підсистеми фінансового планування.

Другий етап включав настроювання підсистеми розробки фінансових планів, а в ході третього та четвертого етапів було проведено комплексне тестування підсистем, їх запуск в дослідну експлуатацію, остаточне доопрацювання і переведення в продуктивну експлуатацію всіх підсистем.

Підсистема фінансового планування у ТОВ «Кларіант Україна» побудована на базі програмного продукту Oracle Financial Analyzer, рекомендованого консультантами IBS за результатами передпроектного обстеження, як оптимально прийняттого згідно вимог і завдань компанії. Підсистема розрахована на роботу 20 користувачів різного рівня.

Впровадження систем фінансового планування й контролю дозволило керівництву й співробітникам підприємства:

значно скоротити цикл планування та формування річного і щомісячних бюджетів для компанії в цілому та її філій;

максимально підвищити точність оперативних даних, одержуваних керівництвом і відповідальними співробітниками;

- оптимізувати участь у процесі фінансового планування менеджерів усіх підрозділів і філій компанії;

- знизити витрати робочого часу на порівняння запланованих показників з фактичними, щоденний контроль витрати коштів, регулярний контроль і прогноз виконання бюджету в компанії та філіях.

Інтеграція всіх підсистем у єдиний інформаційний контур, дозволяє забезпечити використання облікових даних на всіх рівнях управління, підвищити точність фінансового планування та ухвалювати зважені управлінські рішення.

Проте, незважаючи на певні досягнення в ТОВ «Кларіант Україна» щодо впровадження бюджетування, слід виділити і певні недоліки системи

фінансового управління компанії, зокрема наступні:

- відсутнє чітке розмежування прав і обов'язків за рівнями управління. Не для всіх відділів компанії розроблені положення, а зміст деяких посадових інструкцій є неактуальним на теперішній момент часу;
- система показників управління недостатньо придатна для формування обґрунтованих управлінських рішень;
- відсутній зв'язок між бюджетом та системою заохочення й оцінки діяльності центрів фінансової відповідальності та їх керівництва;
- недостатньо чіткий регламент взаємодії структурних підрозділів у процесі формування бюджетів і контролю їх виконання. Збір інформації здійснюється за допомогою службових записок, телефонних переговорів і т.п.; при цьому строк формування планів і звітів досить великий, а інформація надходить неструктурована й неповна.

Наявність названих недоліків в системі бюджетування ТОВ «Кларіант Україна» вимагає пошуку шляхів їх ліквідації чи пом'якшення, чому й присвячений наступний розділ дипломної роботи.

Висновки до розділу 2

За результатами аналізу системи фінансового управління ТОВ «Кларіант Україна» за центрами відповідальності можна зробити такі висновки:

1. Аналіз основних економічних показників ТОВ «Кларіант Україна» засвідчив, що компанія нарощує обсяги послуг, здійснюючи оптимізацію своїх активів та підвищуючи ефективність своєї діяльності. В компанії відбувається збільшення всіх показників рентабельності: рентабельності продажів – з 30,5 % у 2018 році до 43,4 % у 2020 році; рентабельності активів – з 25,7 до 72,9 %; рентабельності витрат – зі 142 до 143,3 %; рентабельності власного капіталу – із 45,2 до 48,3 %.

2. Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Кларіант Україна» за допомогою системи фінансових коефіцієнтів показав, що всі вони задовольняють нормативним значенням, тобто можна зробити висновок про задовільний рівень фінансової стійкості компанії. Однак, серед коефіцієнтів оборотності (ділової активності) позитивна динаміка спостерігається лише у коефіцієнта оборотності активів. Це свідчить про необхідність удосконалення управління основними складовими активів компанії.

3. Створення центрів відповідальності у ТОВ «Кларіант Україна» розпочалося у 1999 році. Фінансова структура компанії являє собою сукупність центрів фінансового обліку, виділених на основі функцій, які вони виконують, а також підконтрольності витрат та доходів. В ній наявні такі ЦФВ – центр витрат, центр доходу, центр маржинального доходу, центр інвестицій, центр прибутку.

4. З метою оцінки ефективності діяльності центрів відповідальності у ТОВ «Кларіант Україна» для кожного ЦФВ розроблена система ключових показників діяльності (КПД). Аналіз їх переліку показує, що всі показники мають кількісну оцінку і до певної міри здатні оцінити діяльність того чи іншого ЦФВ.

5. Основними недоліками системи КРІ, що застосовується у ТОВ «Кларіант Україна», є наступні: недостатній перелік ключових показників діяльності (КРІ), що не дає змоги більш об'єктивно оцінити діяльність Центрів фінансової відповідальності; переважання в складі ключових показників діяльності фінансових показників і недостатня кількість нефінансових; недостатньо ефективна система мотивації за виконання КРІ.

3. Бюджетування у ТОВ «Кларіант Україна» почало впроваджуватися із створення наскрізної системи бюджетів. Така система дозволяє встановити жорсткий бюджетний контроль за надходженням і витрачанням коштів, створити реальні умови для вироблення ефективної фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

7. За кожним із центрів фінансової відповідальності закріплено певний перелік бюджетів. Так, за відділом реклами закріплено бюджет рекламних витрат; бюджет матеріальних витрат; бюджет руху грошових коштів; за відділами продажів - бюджет продажів та бюджет збутових витрат; за фінансовою дирекцією, як центром прибутку, бюджет доходів та витрат, консолідований бюджет руху грошових коштів та прогнозний баланс. З квітня 2002 року в компанії було розпочато створення автоматизованої системи бюджетування.

8. Слід виділити певні недоліки системи фінансового управління компанії, зокрема наступні: відсутнє чітке розмежування прав і обов'язків за рівнями управління. Не для всіх відділів компанії розроблені положення, а зміст деяких посадових інструкцій є неактуальним на теперішній момент часу; система показників управління недостатньо придатна для формування обґрунтованих управлінських рішень; відсутній зв'язок між бюджетом та системою заохочення й оцінки діяльності центрів фінансової відповідальності та їх керівництва; недостатньо чіткий регламент взаємодії структурних підрозділів у процесі формування бюджетів і контролю їх виконання.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Напрями удосконалення фінансової структури підприємства

Одним із недоліків системи бюджетування компанії, з нашої точки зору, є відсутність бюджетного комітету, який потрібно було створити на початковому етапі організації бюджетування. У більшості компаній, які успішно впровадили бюджетування, такі комітети виконували весь комплекс робіт, пов'язаних з постановкою задач проекту бюджетування та контролем за їх виконанням. У ТОВ «Кларіант Україна» при створенні системи бюджетування функції бюджетного комітету виконувала фінансова дирекція.

Отже, основним напрямом удосконалення фінансової структури ТОВ «Кларіант Україна» в дипломній роботі вибрано створення бюджетного комітету. Основне завдання бюджетного комітету – відповідальність за проведення загальної політики бюджетування на підприємстві та координації підготовки бюджетів. Розроблене Положення про Бюджетний комітет компанії наведене в додатку К дипломної роботи. До складу бюджетного комітету ТОВ «Кларіант Україна» пропонується включити:

- президента компанії;
- фінансового директора;
- директора департаменту внутрішнього аудиту;
- директора з маркетингу;
- директора з персоналу;
- технічного директора;
- фінансових контролерів (2 особи).

Однією з перших функцій бюджетного комітету нами названо розроблення рекомендацій з формування бюджетної політики компанії. Звичайно, бюджетна політика ТОВ «Кларіант Україна» уже до певної міри

сформована, однак в подальшому вона буде потребувати коригування.

Основні функції бюджетного комітету ТОВ «Кларіант Україна» відображені на рис. 3.1.

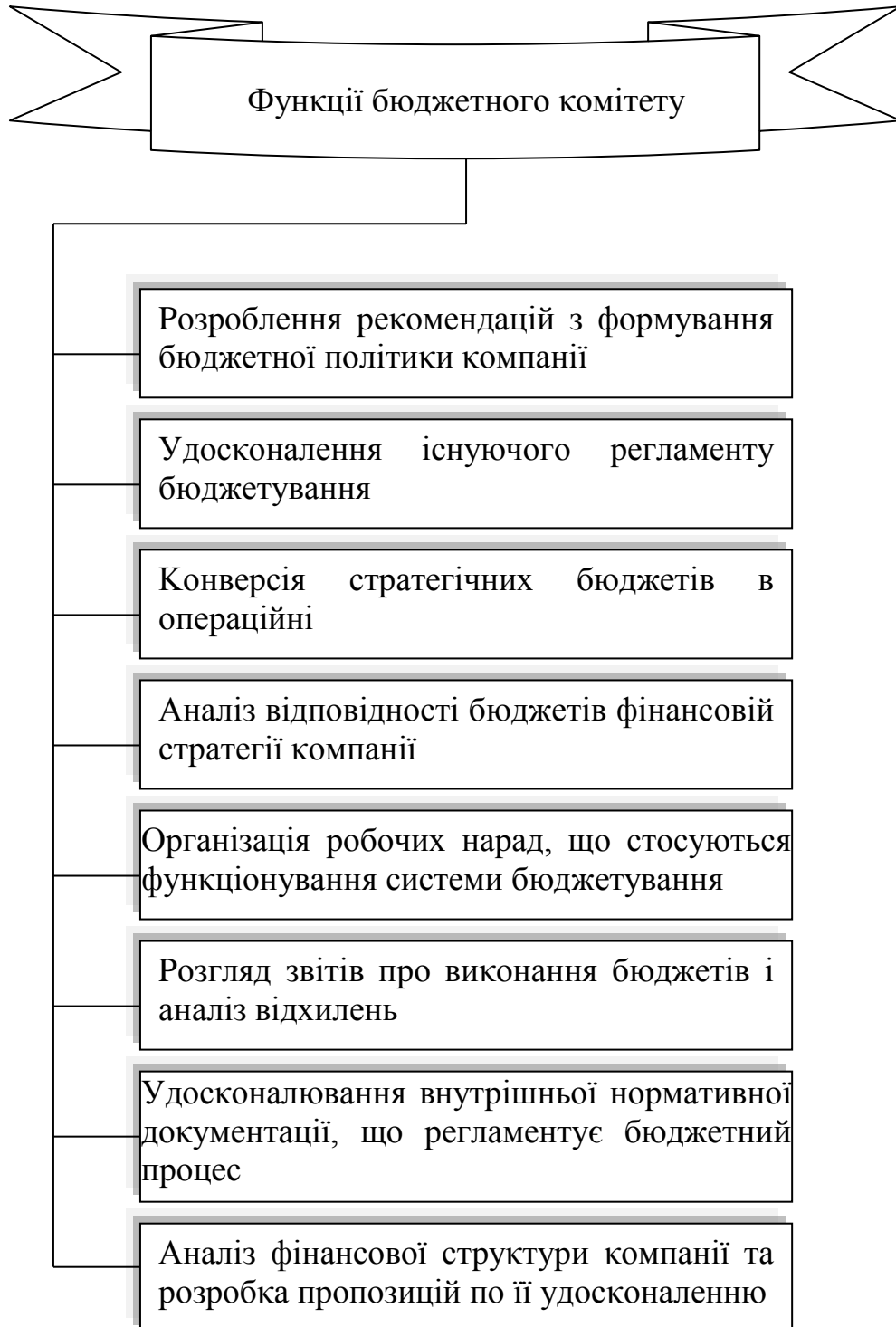


Рис. 3.1. Основні функції бюджетного комітету, що пропонується до створення у ТОВ «Кларіант Україна»

На сьогоднішній день, коли бюджетування у ТОВ «Кларіант Україна» вже впроваджено, бюджетний комітет буде виконувати функції постійно діючого органу, який забезпечуватиме процеси погодження та розгляду бюджетів і результатів план-фактного аналізу.

Важливою функцією Бюджетного комітету є удосконалення існуючого регламенту бюджетування, яке включає в себе можливий перегляд строків та послідовності складання бюджетів, а також механізму коригування оперативного коригування бюджетів.

Функція конверсії стратегічних бюджетів в операційні полягає в тому, що бюджетним комітетом стратегічні цілі компанії будуть трансформуватись в операційні бюджети.

Бюджетний комітет ТОВ «Кларіант Україна» буде організовувати робочі наради, що стосуються функціонування системи бюджетування, зокрема:

- розробки чи удосконалення форматів планових та звітних документів;
- системи персональної відповідальності за розробку та виконання планів;
- перегляду положення про бюджети;
- структури бюджетних центрів відповідальності.

Слід сказати, що Бюджетний комітет – це постійно діюча група менеджерів, яка займається ретельною перевіркою стратегічних і фінансових планів, дає рекомендації, аналізує розбіжності та оперативно вносить корективи в діяльність компанії. В даному випадку не йдеться про розширення штату компанії, адже бюджетний комітет - це дорадчий орган, тобто група найбільш компетентних фахівців і керівників за основними напрямками діяльності компанії, наділених додатковими повноваженнями.

Бюджетний комітет координує роботу різних служб підприємства по розробці операційних бюджетів. Безпосередню підготовку бюджетів і надання вихідних даних для бюджетів повинні здійснювати відділи й служби

підприємства.

Крім такого удосконалення фінансової структури ТОВ «Кларіант Україна» (без розширення штату) нами також пропонується створення в складі Департаменту внутрішнього аудиту групи бюджетного контролінгу в складі двох осіб.

Основними функціями даної групи повинні бути наступні:

- інформаційна;
- координаційна;
- обліково-аналітична;
- контрольна;
- консультаційно-методична.

Основними напрямками функціонування групи бюджетного контролінгу повинні бути:

- сприяння організації системи бюджетування компанії та постійне узгодження її окремих складових;
- розробка ключових показників діяльності для центрів фінансової відповідальності;
- безперервний контроль за виконанням бюджетів та розробка заходів щодо максимізації ефективності й оперативності управління при відхиленнях;
- створення комплексної аналітичної бази для швидкого і повного інформування керівництва і відповідальних підрозділів ТОВ «Кларіант Україна» про хід виконання бюджетів та поточні результати;

Для організації ефективної роботи і належного виконання власних функцій в арсеналі групи бюджетного контролінгу повинні бути присутні такі інструменти та групи методів:

- інструменти фінансового планування і бюджетування;
- економіко-логічні методи, тобто методи загального (розрахунок середніх величин, порівняння, групування тощо) та факторного аналізу);
- методи фінансового аналізу (розрахунок основних показників

діяльності компанії; прибутковість, ліквідність, чутливість тощо);

- статистичні та динамічні методи інвестиційних розрахунків та визначення точки беззбитковості;

- імітаційне моделювання (особливо ефективно за наявності кількох варіантів розвитку подій на ринку або кількох рівнозначних проектів);

- GAP-аналіз — аналіз відхилень (розривів);

- CVP-аналіз — аналіз співвідношення «витрати - обсяги - прибуток».

Використання цих методів допоможе керівництву ТОВ «Кларіант Україна» не тільки відслідковувати поточні тенденції, а й приймати ефективні управлінські рішення, спрямовані на максимальне наближення майбутніх результатів діяльності компанії до поставлених перед нею цілей.

Нами пропонується обох фінансових контролерів включити до складу Бюджетного комітету. Їх функціональними обов'язками будуть наступні:

- розробка форм звітності за виконням бюджетів;

- збір аналітичної інформації від центрів фінансової відповідальності ТОВ «Кларіант Україна»;

- обробка та аналіз отриманих даних;

- визначення критеріїв ефективності;

- аналіз відхилень фактичних даних від планових та нормативних;

- виявлення причин відхилень;

- підготовка аналітичних звітів для керівництва.

Таким чином, з метою покращення процесу фінансового управління за центрами фінансової відповідальності в дипломній роботі запропоновано удосконалити фінансову структуру ТОВ «Кларіант Україна» шляхом створення Бюджетного комітету та групи бюджетного контролінгу в складі Департаменту внутрішнього аудиту компанії.

3.2. Розробка стратегічних карт для структурних підрозділів підприємства

В результаті проведеного аналізу діючої системи фінансового управління ТОВ «Кларіант Україна» було виявлено, що в компанії для кожного ЦФВ розроблена система ключових показників діяльності КРІ (key performance indicators), тобто показників, що характеризують досягнення цілей та ефективність діяльності компанії. Всі показники мають кількісну оцінку і до певної міри здатні оцінити діяльність того чи іншого ЦФВ. Разом з тим, в процесі аналізу зроблено висновки що система КРІ має певні недоліки, зокрема недостатній перелік ключових показників діяльності, переважання в складі ключових показників діяльності фінансових показників і недостатня кількість нефінансових, слабкий зв'язок між результатами виконання КРІ і мотивацією працівників.

Для подолання виявлених недоліків в дипломній роботі пропонується впровадження в ТОВ «Кларіант Україна» системи збалансованих показників (BSC - balanced scorecard), як одного із різновидів систем КРІ, що оснований на стратегії та побудові стратегічних карт.

Перед характеристикою даної пропозиції слід зупинитись на тому, що на сьогоднішній день система бюджетування і система КРІ компанії ще не являються єдиною системою, внаслідок чого в компанії можуть виникати проблеми, пов'язані з розривом між стратегічними цілями та поточною діяльністю. Так, в річних бюджетах не завжди виділяються статті витрат, пов'язані з виконанням відповідних КРІ. Це приводить до прихованого дефіциту ресурсів для їхнього виконання. У процесі бюджетування в ТОВ «Кларіант Україна» виникають значні труднощі в плануванні витрат на заходи з відстроченим ефектом, наприклад впровадження програм підвищення мотивації й кваліфікації персоналу і т.п. Відірваність систем бюджетування та КРІ є причиною неефективної мотивації керівників підрозділів до досягнення стратегічних цілей. Для того щоб пов'язати

стратегічні цілі з бюджетуванням, необхідно здійснювати побудову стратегічних карт, як це передбачено системою BSC.

Концепція BSC з'явилася у 90-х роках XX століття як результат дослідження Norlan Norton Institute питань ефективності управління, а також пошуку можливостей і інструментів, що забезпечують її підвищення. Основною передумовою виникнення цієї концепції було прагнення керівництва багатьох підприємств досягти збалансованості управління шляхом зосередження уваги на різних напрямках діяльності, посилити управлінську функцію за рахунок органічного узгодження інтересів різних груп – акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів. Для реалізації такої багатовекторної політики управління великим підприємством потрібно було мати комплексну систему стратегічних цілей і ключових показників, а також добре організовану і збалансовану систему стратегічного вимірювання.

Система BSC призначена дати відповіді на чотири найважливіших для підприємства питання:

- 1) як підприємство оцінюють клієнти (аспект клієнта);
- 2) які бізнес-процеси можуть забезпечити підприємству виключні конкурентні переваги (внутрішньогосподарський аспект);
- 3) яким чином можна досягнути подальшого поліпшення становища підприємства (аспект інновацій і навчання);
- 4) як оцінюють підприємство акціонери (фінансовий аспект).

BSC-модель орієнтує керівництво фірми на адекватне стратегічне управління на відміну від традиційного управління, яке, як правило, більше зосереджується на фінансових показниках. Ця модель відображає розширення інформаційних можливостей системи управління шляхом додавання нефінансових показників в систему оцінки результатів діяльності фірми для досягнення цілей управління. Як правило, нефінансові критерії тісно пов'язані з ключовими чинниками успіху, тобто із стратегією.

Аналіз наукової літератури та публікацій періодичної преси дозволив нам зробити висновок, що за останні роки збалансована система показників

перетворилася на потужний інструмент для реалізації стратегій і безперервної оцінки їх ефективності. Компанії, що успішно впровадили систему, добилися значного зростання фінансової ефективності і багато хто з них зайняв провідні місця на своїх ринках.

Існує багато різноманітних підходів і технологій впровадження збалансованої системи показників на підприємстві. Нашим завданням в процесі виконання магістерської роботи була розробка конкретних рекомендацій щодо розробки стратегічних карт для ТОВ «Кларіант Україна» та його підрозділів.

Для розробки і впровадження системи необхідно, перш за все, створити проектну групу, до складу якої включити:

- голову бюджетного комітету;
- по одному представнику від кожного департаменту компанії;
- по одному представнику від кожної регіональної дирекції.

Послідовність етапів впровадження ЗСП у ТОВ «Кларіант Україна» нам бачиться такою (рис. 3.2).

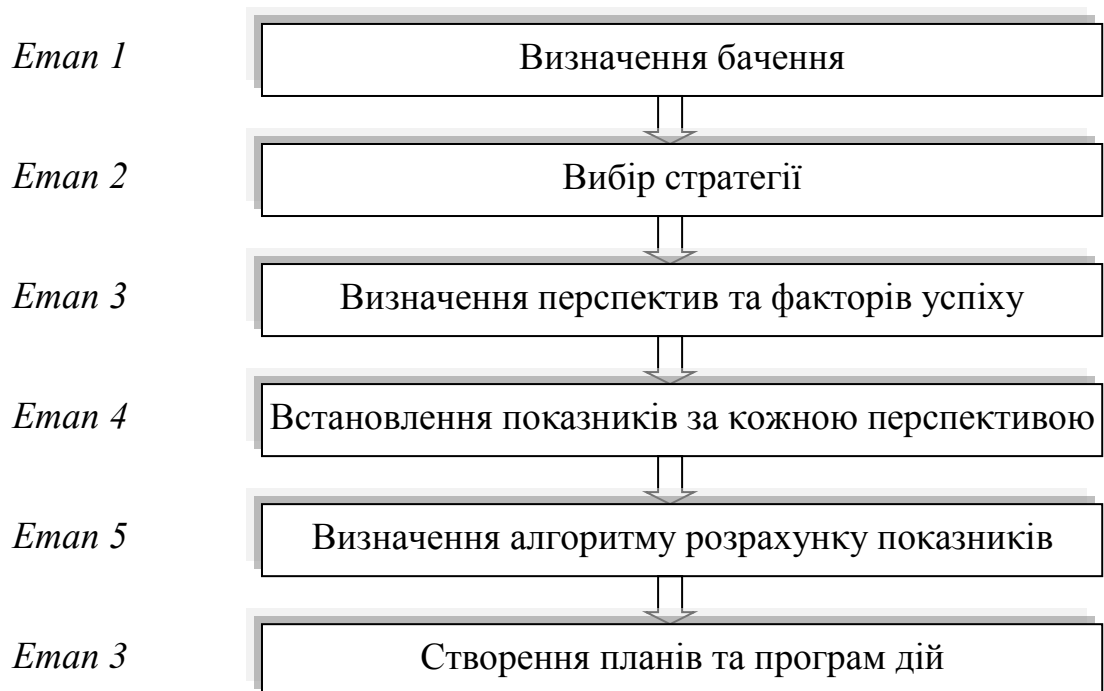


Рис. 3.2. Етапи впровадження BSC у ТОВ «Кларіант Україна»

Щоб процес розробки збалансованої системи показників не затягнувся на довгі роки, в компанії доцільно скласти графік робіт. Нами підготовлено орієнтовний графік робіт для ТОВ «Кларіант Україна» (Додаток Л).

Проведене дослідження теоретичних основ збалансованої системи показників та діагностика сучасних проблем в діяльності ТОВ «Кларіант Україна» дозволяють нам зробити припущення, що в найбільш загальному вигляді схема ЗСП для компанії може мати наступний вигляд (рис. 3.3).

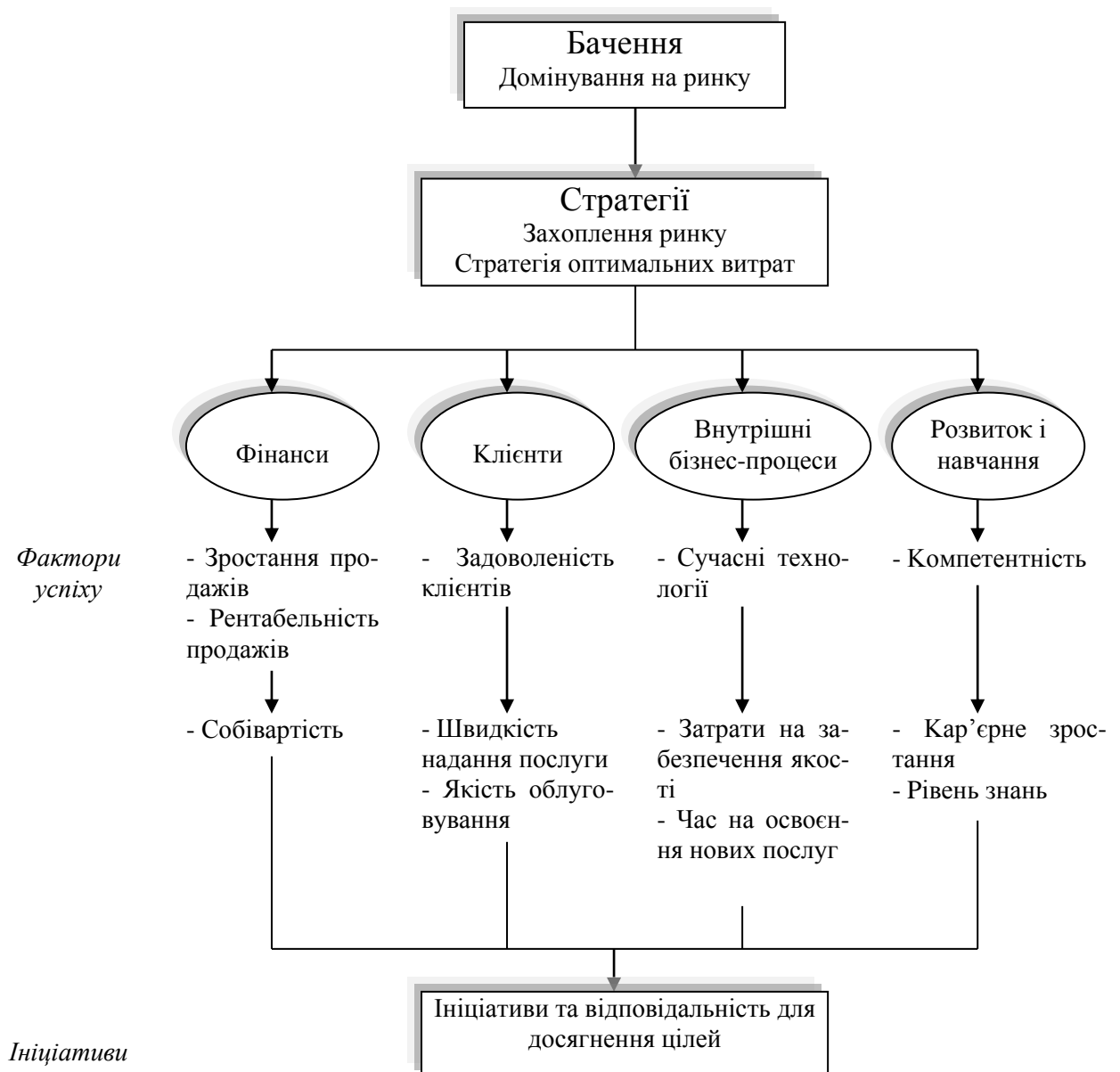


Рис. 3.3. Загальний вигляд BSC для ТОВ «Кларіант Україна»

Основними бізнес-стратегіями ТОВ «Кларіант Україна» на сьогоднішній день є стратегії захоплення та розвитку ринку. Частка фірми на ринку зростає, збільшується число регіональних дирекцій.

Однак, в останні роки в компанії відбувається сповільнення темпів зростання обсягів продажів. Якщо темпи зростання чистого доходу ТОВ «Кларіант Україна» становили у 2019 році 125,5 % ($11028519 \times 100 \% / 8785094$), то в 2020 році – тільки 113,1 % ($12799334 \times 100 \% / 11028519$).

В компанії також підвищується витратність бізнесу, що зрозуміло із зміни показника суми операційних витрат на 1 гривню чистого доходу за 2018-2020 роки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Операційні витрати на 1 грн. чистого доходу у ТОВ «Кларіант Україна» за період 2018-2020 років

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абс. зміни 2020р. проти 2018 р., +, -
Чистий дохід, тис. грн.	8785094	11028519	12799334	+4014240
Операційні витрати, тис. грн.	4984930	5848442	7724233	+2739303
Сума операційних витрат на 1 грн. чистого доходу, грн.	0,57	0,53	0,3	+0,03

Тому, з нашої точки зору, в числі основних для ТОВ «Кларіант Україна» повинні бути стратегія захоплення ринку та стратегія оптимальних витрат.

Пояснимо наш вибір стосовно стратегії оптимальних витрат. Справа в тому, що ця стратегія орієнтована і на низькі витрати, і на диференціацію. А стратегічна мета ТОВ «Кларіант Україна» полягає в тому, щоб створювати послуги з низькими витратами і відмітними характеристиками.

Така стратегія називається стратегією оптимальних витрат, тому що фірма-виробник послуг має найнижчі витрати щодо товарів конкурентів, її

послуги відрізняються якістю і привабливістю, при цьому обслуговування споживачів дуже високе.

Іншими словами, при застосуванні цієї стратегії компанія повинна створювати послуги, що не поступаються за якістю послугам конкурентів, але з меншими витратами, пропонувати таке обслуговування, як і в конкурентів, тільки дешевше, такі ж можливості послуг, тільки дешевші та ін.

Стратегія оптимальних витрат дозволяє створити послугу, винятково цінну для споживача, балансує між стратегіями низьких витрат і диференціації, тобто використовуючи переваги обох стратегій. Такий конкурентний підхід є ефективним на ринках, де споживача цікавлять і цінність послуги, і її ціна.

За умови вибору названих вище стратегій стратегічну мету ТОВ «Кларіант Україна» можна сформулювати наступним чином: «зростання чистого прибутку компанії на 25 % щорічно».

Досягнення зростання чистого прибутку можна досягти за допомогою двох фінансових факторів:

- 1) ефективності господарської діяльності;
- 2) зростання обсягів надання послуг.

Результати проведеного опитування фахівців фінансової дирекції дали можливість встановити, що темп щорічного зростання продажів можна запланувати в розмірі 30 %, а підвищення рентабельності продажів – на 5 відсоткових пункти щорічно.

Нижчі темпи продажів, з нашої точки зору, неминуче спричинять втрату долі на ринку, а значить, посилення тиску з боку конкурентів, і, в більш довгостроковому періоді – погіршення фінансових показників діяльності компанії.

Отже стратегічна карта ТОВ «Кларіант Україна» за фінансовою складовою матиме наступний вигляд (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Стратегічна карта ТОВ «Кларіант Україна» за фінансовою складовою

Завдання	Показники результативності	Цільові значення	Ініціативи
Зростання чистого прибутку	Чистий прибуток	+ 25 % щорічно	Управління продажами Цінова політика Управління дебіторською заборгованістю Контроль за структурою та рівнем витрат
Збільшення рентабельності продажів	Рентабельність продажів	+ 5,0 відс. пункт.	
Зростання продажів	Сума виручки від надання послуг	+30 %	

Для розробки клієнтської складової BSC ТОВ «Кларіант Україна», з точки зору експертів, слід використати наступні показники:

- частка ринку;
- розширення клієнтської бази;
- збереження клієнтської бази;

Стратегічна карта за перспективою «Клієнти» наведена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Стратегічна карта ТОВ «Кларіант Україна» за перспективою «Клієнти»

Завдання	Показники результативності	Цільові значення	Ініціативи
Розширення частки ринку	Частка ринку	+ 8 %	Удосконалення системи управління взаємовідносин з клієнтами: - управління клієнтською базою; - управління контактами з клієнтами; - управління маркетингом
Розширення клієнтської бази	Число нових покупців і обсяг продажів новим покупцям	+ 10 % щорічно	
Збереження клієнтської бази	Кількість продажів послуг на 1 клієнта	+ 5 %	

Частку ринку відділ маркетингу ТОВ «Кларіант Україна» буде оцінювати як відношення своїх продажів до загального ринку послуг мобільного зв'язку. Обов'язкова умова збільшення частки на ринку – збереження клієнтської бази. Компанія оцінює стан своєї клієнтської бази як збільшення продажів існуючим клієнтам.

Число нових покупців і загальний об'єм продажів новим покупцям є показниками розширення клієнтської бази. Тут же оцінюється результат маркетингових і рекламних кампаній, як число нових клієнтів і об'єм продажів після проведення маркетингових і рекламних кампаній.

Для досягнення високих економічних показників, ТОВ «Кларіант Україна» повинна стати організацією, що пропонує своїм клієнтам високоякісні послуги і орієнтуватися на цілісне уявлення про відповідні процеси, – маркетинг та збут. Для кожної «точки зіткнення» з клієнтом мають бути розроблені показники діяльності, що в цілому охоплюють весь процес.

Для розробки стратегічної карти внутрішніх процесів у ТОВ «Кларіант Україна» слід застосовувати наступні показники: процент скарг споживачів та своєчасне і якісне надання звітності.

Стратегічна карта ТОВ «Кларіант Україна» за перспективою «Внутрішні процеси» наведена в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Стратегічна карта ТОВ «Кларіант Україна» за перспективою «Внутрішні процеси»

Завдання	Показники результативності	Цільові значення	Ініціативи
Підвищення якості послуг	% скарг споживачів	- 5-7 %	Впровадження автоматизації взаємовідносин з клієнтами
Оптимізація документо-обігу	Своєчасне і якісне надання звітності	згідно плану	Інвентаризація та удосконалення системи посадових інструкцій

Якщо цілі перших трьох компонентів BSC спрямовані на кардинальне поліпшення діяльності ТОВ «Кларіант Україна», то перспектива «Розвиток та навчання» забезпечує компанію відповідною інфраструктурою для досягнення цих цілей. Для компанії слід визначити два принципові напрями цієї складової:

- розробка ефективної системи мотивації персоналу;
- навчання і безперервне використання в роботі інформаційних систем.

Зв'язок цих двох напрямів - очевидний. Для успішної реалізації стратегії і досягнення високих економічних результатів, необхідно, щоб кожен співробітник компанії сприяв їх досягненню. Для того, щоб персонал сприяв досягненню стратегічних цілей компанії ефективно, необхідно створити таку атмосферу співпраці, щоб кожен ключовий співробітник мав стимул для реалізації своїх компетенцій.

Стратегічна карта ТОВ «Кларіант Україна» за перспективою «Розвиток та навчання» наведена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Стратегічна карта ТОВ «Кларіант Україна»
за складовою «Розвиток та навчання»

Завдання	Показники результативності	Цільові значення	Ініціативи
Підвищення ефективності роботи працівника	Кількість клієнтів компанії у розрахунку на 1 працівника	+ 20 %	Розробка системи мотивації персоналу Удосконалення системи атестацій Впровадження
	Чистий дохід (виручка) компанії в розрахунку на 1 менеджера	+ 15 %	кваліметричної оцінки результатів праці

Таким чином, об'єднавши карти за всіма перспективами, отримаємо стратегічну карту ТОВ «Кларіант Україна», наведену в таблиці 3.3.

Стратегічна карта ТОВ «Кларіант Україна»

Перспективи	Завдання	Показники результативності	Цільові значення	Ініціативи
Фінанси	Зростання чистого прибутку	Чистий прибуток	+ 25 % щорічно	Управління продажами Цінова політика Управління дебіторською заборгованістю Контроль за структурою та рівнем витрат
	Збільшення рентабельності продажів	Рентабельність продажів	+ 5,0 відс. пункт.	
	Зростання продажів	Сума виручки від реалізації продукції	+30 %	
Клієнти	Розширення частки ринку	Частка ринку	+ 8 %	Удосконалення системи управління взаємовідносин з клієнтами: - управління клієнтською базою; - управління контактами з клієнтами; - управління маркетингом
	Розширення клієнтської бази	Число нових покупців і обсяг продажів новим покупцям	+ 10 % щорічно	
	Збереження клієнтської бази	Кількість продажів на 1 клієнта	+ 5 %	
Внутрішні процеси	Підвищення якості послуг	% скарг	- 5-7 %	Впровадження автоматизації взаємовідносин з клієнтами Інвентаризація та удосконалення системи посадових інструкцій
	Оптимізація документообігу	своєчасне і якісне надання звітності	згідно плану	
Навчання та зростання	Підвищення ефективності роботи працівника	Кількість клієнтів у розрахунку на 1 працівника	+ 20 %	Розробка системи мотивації персоналу Удосконалення системи атестацій Впровадження кваліметричної оцінки результатів праці
		Виручка компанії в розрахунку на 1 менеджера	+ 15 %	

Наступним етапом розробки збалансованої системи показників для ТОВ «Кларіант Україна» буде каскадування цілей і показників компанії на рівень підрозділів та служб, тобто потрібно сформулювати їхні цілі і показники.

Ті перспективи, які були розроблені на рівні керівництва організації, мають бути прописані через цілі і показники для кожного структурного підрозділу. Цілі і показники структурних підрозділів можуть значно варіюватися залежно від виконуваних функцій, але в результаті вони все одно повинні вишиковуватися в єдину корпоративну стратегію. Необхідно

співвіднести особисті цілі, стимул-реакції, знання і навички із загальною стратегією.

Ступінь деталізації декомпозиції систем показників зверху вниз залежить від організаційної структури і розміру компанії. Кожен підрозділ включає в свою систему показників лише ті завдання і показники результативності загальної, організаційної системи збалансованих показників, на які він здійснює вплив. Потім ці показники «накладаються» на конкретну ситуацію.

Після цього розробляються системи показників команд — також із врахуванням систем показників всього підрозділу. Потім командна система показників переводиться в індивідуальні плани кожного співробітника: тут вже основний акцент робиться на конкретних посадових обов'язках. Індивідуальний план — складова частина профілю компетенцій кожного співробітника. Він служить основою для періодичного планування, коучинга і атестації (оцінки діяльності), а також для визначення винагороди і планування кар'єри.

Наступний логічний крок – пов'язування індивідуального плану роботи із системою винагороди, у тому числі і внутрішньою (яку дає сама робота).

Таким чином, комплекс взаємопов'язаних систем показників ТОВ «Кларіант Україна» може включати в собі чотири рівні:

1. Стратегічний: розробка особистої системи збалансованих показників для кожного менеджера вищого рівня (включаючи Президента компанії), формулювання організаційної системи збалансованих показників.

2. Тактичний: розробка особистої системи збалансованих показників для менеджерів середньої ланки і формулювання систем показників підрозділів, погоджених з організаційною системою збалансованих показників.

3. Операційний: розробка особистої системи збалансованих показників для лідерів команд і формулювання систем показників команд, погоджених із системою показників підрозділу, в який входить команда.

4. Індивідуальний: розробка особистої системи збалансованих показників, робочих завдань, показників результативності і цільових значень для кожного співробітника, погоджених з відповідними системами показників команд, в яких працює співробітник.

Щоб використання перерахованих систем оцінок і індивідуальних планів роботи стало для співробітників ТОВ «Кларіант Україна» буденною справою, можна порекомендувати оформити всі ці ідеї у вигляді невеликої, кишенькового формату, брошури. Тоді кожен постійно матиме перед собою список своїх особистих цілей і загальної концепції розвитку; менеджери і рядові співробітники стануть краще розуміти, чого необхідно досягти для того, щоб сприяти реалізації місії і бачення ТОВ «Кларіант Україна».

Важливим етапом роботи також є формування документів по розподілу і закріпленню відповідальності в процесі розробки та впровадження збалансованої системи показників в систему стратегічного управління ТОВ «Кларіант Україна». Необхідно також сформулювати вимоги до управлінського обліку показників BSC.

Для того, щоб збалансована система показників стала інструментом мобілізації організації і проведення змін, важливо донести нову стратегію до кожного окремо взятого співробітника ТОВ «Кларіант Україна».

Це пояснюється тим, що найвразливішим і дуже часто ігнорованим аспектом здійснення зміни ініціатив – є поведінковий аспект, тобто люди. Люди - це ключовий ресурс організації на шляху до вдосконалення і розвитку, без їх розуміння стратегії організації і об'єднання жодна зміна ініціатив неможлива.

Коли збалансована система показників буде поширена по компанії, всі її підрозділи зможуть усвідомити важливість стратегічного мислення, безперервного вдосконалення, особистого розвитку і навчання. На цьому етапі реалізації BSC потрібно ввести зацікавлених осіб в курс справи і ознайомити їх з новою діловою стратегією.

Інформувати всіх зацікавлених осіб про сформовану організаційну

систему збалансованих показників потрібно максимально дохідливо, адже їх всіх потрібно захопити цією концепцією. Це потрібно зробити, щоб організація прийняла стратегію всією своєю істотою і виробила дійсну прихильність запропонованим принципам. Цього можна досягти лише в тому випадку, якщо всі зацікавлені особи розумітимуть суть системи показників і усвідомлюватимуть, яка саме поведінка потрібна для реалізації бачення.

Роз'яснювати BSC співробітникам потрібно своєчасно, правдиво, чітко, точно, логічно, послідовно і часто - і бажано при особистому спілкуванні. Дуже важливим є те, щоб ці роз'яснення не робилися передчасно, оскільки в цьому випадку вся ідея повідомлення може забуватися раніше, ніж буде почата реальна робота. З іншого боку, не слід інформувати про збалансовану систему показників надто пізно, оскільки це може викликати недовіру. Інформація про збалансовану систему показників повинна поширюватися як всередині ТОВ «Кларіант Україна», так і за його межами. Інформування має бути послідовним, погодженим, систематичним і структурованим процесом.

Для донесення нової стратегії до кожного співробітника у ТОВ «Кларіант Україна» можна скористатися такими способами:

- регулярні зустрічі керівництва із співробітниками;
- випуск внутрішніх брошур, в яких розкриваються стратегічні цілі організації і показники, за допомогою яких можна виміряти їх досягнення;
- щомісячні інформаційні листи. Такі листи покликані містити в собі періодичні звіти про показники, а також ті нововведення і ідеї, що пропонують співробітники для досягнення поставлених цілей;
- програми навчання;
- використання відео- та радіоапаратури.

Причетні до ТОВ «Кларіант Україна» люди повинні переконатися в необхідності вдосконалення, розвитку і навчання.

Концепція збалансованої системи показників передбачає наступні шляхи залучення співробітників в реалізацію стратегії:

- спілкування і навчання: співробітники повинні вивчати і розуміти

стратегію організації, якщо від них потрібно сприяти її здійсненню;

- досягнення індивідуальних і командних цілей: співробітники повинні розуміти, як їх дії сприятимуть успішній реалізації стратегії. Керівники повинні допомогти визначити командні і індивідуальні цілі, які повинні поєднуватися з корпоративними цілями;

- система винагороди. Співробітники повинні відчувати, коли діяльність організації є успішною, а коли ні. Необхідно створити чітку систему мотивації, що базується на результатах діяльності організації.

3.3. Запровадження системи вартісних показників для підвищення ефективності діяльності підприємства

При запровадженні системи мотивації центрів відповідальності ТОВ «Кларіант Україна» слід прийняти до уваги, що головне для успішної мотивації - забезпечити відповідність повноважень і відповідальності в рамках центру відповідальності.

При побудові механізму мотивації, з нашої точки зору, повинні враховуватися результати діяльності за трьома рівнями:

- 1) за рівнем виконання бюджету підрозділу;
- 2) за стратегічною картою структурного підрозділу компанії;
- 3) за стратегічною картою конкретного працівника.

В цілому механізм мотивації включає наступні кроки.

1. Кожний ЦФВ планує свою діяльність у вартісних показниках за статтями, консолідація яких дозволяє сформуванню відповідних бюджетів для підприємства в цілому. Затверджений керівником консолідований бюджет є директивним планом розвитку на черговий оперативний період, обов'язковим для виконання всіма включеними в нього ЦФВ.

2. Фактичне виконання свого бюджету Центри фінансової відповідальності порівнюють із планом і по закінченню періоду готують

звіти про фактичне виконання бюджету у форматі план-фактних відхилень.

3. Виконання бюджету окремими ЦФВ спрямоване на досягнення поставлених цілей, для чого встановлюється залежність матеріальної винагороди від дотримання (недотримання) бюджету, яке повинне мотивувати керівництво й персонал ЦФВ домагатися точного виконання (або поліпшення) бюджетних показників.

4. При побудові системи мотивації враховується також рівень виконання ключових показників за стратегічною картою, наприклад, у вигляді суми бонусів за виконання чи перевиконання ключових показників.

5. Фонд оплати праці кожного структурного підрозділу складається із суми основної заробітної плати всіх співробітників (згідно базових окладів за штатним розписом) та преміального фонду.

3. Преміальний фонд структурного підрозділу при цьому складається із двох частин:

- 1) суми матеріальних доплат за виконання бюджетних показників;
- 2) суми бонусів за виконання чи перевиконання ключових показників згідно стратегічної карти підрозділу.

7. За підсумками кварталу та року створений преміальний фонд структурного підрозділу розподіляється між співробітниками згідно результатів діяльності за їхніми індивідуальними стратегічними картами. За рівень виконання чи перевиконання того чи іншого показника присвоюється певна кількість балів. Отримана величина винагороди також коригується з урахуванням коефіцієнтів складності робіт і кваліфікації персоналу, які визначаються на загальних зборах структурного підрозділу. Якщо складність праці не враховувати, то модель оцінки праці перетвориться в інструмент оцінки тільки виконавської дисципліни.

В зв'язку з цим, пропонується для об'єктивної оцінки кваліфікації фахівців за складністю виконуваних ними завдань використовувати наступний, запропонований наукою, перелік факторів складності робіт (табл. 3.7) та значимість критеріїв оцінки цих факторів (табл. 3.8).

Таблиця 3.7

Фактори складності робіт та їх вагомості

Фактори складності робіт	Вагомість (питома вага) факторів складності робіт
1. Ступінь спеціалізації	0,10
2. Ступінь самостійного виконання	0,15
3. Ступінь відповідальності	0,20
4. Ступінь новизни роботи	0,25
5. Ступінь творчості	0,30
Всього	1,00

Таблиця 3.8

Кваліметрична факторно-критеріальна модель оцінки складності робіт фахівців

Фактори складності робіт (i)	Вагомість факторів (α_i)	Критерії оцінки факторів (j = 1,2,3...)	Значимість критеріїв, X_{ij}
1. Ступінь творчості	0,30	Праця:	
		- творча	1,0
		- формально-логічна	<u>0,3</u>
		- технічна	0,2
2. Ступінь новизни	0,25	Праця:	
		- та, що тільки починається	<u>1,0</u>
		- повторяється нерегулярно	0,5
		- повторюється регулярно на протязі кварталу	0,2
3. Ступінь самостійності виконання	0,20	Виконання роботи:	
		- повністю самостійно	<u>1,0</u>
		- під загальним керівництвом начальника або у відповідності з інструкцією	0,3
		- під безпосереднім керівництвом начальника	0,2
4. Ступінь відповідальності	0,15	Відповідальний:	
		- за колектив	1,0
		- за роботу групи (2 і >працівників)	0,3
		- тільки за себе	<u>0,3</u>
5. Ступінь спеціалізації	0,1	Робота:	
		- різnorідна по всьому колу завдань підрозділу	1,0
		- різnorідна по окремим розділам певної сфери	<u>0,3</u>
		-однорідна вузькоспеціалізована	1,0
Всього	1,00		
Приклад здійснення комплексної оцінки складності роботи	$K_{скл} = \sum \alpha_i * X_{ij} = 0,30 * 0,3 + 0,25 * 1,0 + 0,2 * 1,0 + 0,15 * 0,3 + 0,1 * 0,3 = \underline{0,74}$		

Отже, для кожного працівника структурного підрозділу, згідно наведеного прикладу, розраховується коефіцієнт складності роботи та кваліфікації, який враховується при розподілі преміального фонду

Як бачимо, цей механізм дозволить прив'язати систему мотивації, як до рівня виконання бюджетів, так і до рівня виконання ключових показників діяльності.

Слід сказати, що за деякими показниками буде складно провести швидкий облік їх виконання та їх оцінку. В цьому полягає складність системи мотивації на основі застосування системи BSC. В цьому зв'язку пропонується застосування у ТОВ «Кларіант Україна» самообліку праці, який працівники можуть вести в спеціальних оціночних листах. Форма оціночного листа може бути наступною (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Форма оціночного листа, яку пропонується використовувати для самообліку праці

№ пп	Перелік виконаних планових і позапланових (оперативних) робіт $i = 1, 2, 3, \dots, n$	Затрати часу t_i , год.	Своєчасність виконання робіт			Якість $t_{\text{втрат}}$
			Терміни		$t_{\text{зап}}$	
			за планом	фактично		
1						
2						
3						
...						
...						
n						
$T_{\phi} = \sum t_i$			$\Sigma =$		$\Sigma =$	
Розрахунок параметрів оцінки: $K_{\text{кільк}} = 1 - (\sum t_{\text{зап}} / T_{\phi})$; $K_{\text{якість}} = 1 - (\sum t_{\text{втрат}} / T_{\phi})$						
Оцінка результатів праці: $O_{\text{кільк+якість}} = T_{\phi} * K_{\text{кільк}} * K_{\text{якість}}$						

Примітка: При наявності запізнь на роботу T_{ϕ} зменшується на їх величину. Те ж саме у випадку хвороби.

Кожен працівник протягом місяця записує в оціночний лист усі виконані ним завдання, попередньо сформулювавши їх як закінчені роботи.

Крім того, усі виконані завдання характеризуються тривалістю робочого часу (t_{ϕ}), яку кожний виконавець сам для себе визначає орієнтовно. Терміни виконання визначаються “зверху”.

На першому етапі контрольною умовою правильності заповнення оціночного листа по фактично виконаним роботам є не індивідуальний час, витрачений на кожну роботу, а їх сума, яка повинна відповідати табельному часу (як правило, коли немає офіційно оформлених переробок робочого часу). Самооблік праці не слід плутати із самофотографією робочого часу, хоча остання і може стати основою для самообліку усіх виконаних робіт у випадку, якщо працівник не в змозі перший час осмислити виконувани їм функції. З нашої точки зору, позитивним моментом на стадії заповнення оціночного листа є самоаналіз працівником своєї трудової діяльності.

Для того, щоб у підрозділах ТОВ «Кларіант Україна» не виникало проблем стосовно необ'єктивності розподілу преміального фонду чи претензій до працівників, в компанії потрібно створити розвинуту нормативну базу, застосувавши при цьому обов'язково нормування праці, а також удосконалення системи посадових інструкцій працівників за всіма робочими місцями.

Нормативне визначення чіткого обсягу обов'язків працівника в посадовій інструкції має як юридичне, так і практичне значення. Юридичне значення цього документу полягає в тому, що норми, викладені в посадовій інструкції, можуть зіграти істотну роль при вирішенні трудових конфліктів. Практичне значення посадової інструкції проявляється в підвищенні ефективності трудової діяльності і відповідальності співробітників, адже саме грамотно сформульована посадова інструкція допомагає працівнику найбільш якісно й ефективно справлятися зі своїми обов'язками.

А найголовнішим є те, що наявність комплексу посадових інструкцій підвищує ефективність оцінки професійних якостей персоналу, адже в цьому випадку стає можливим порівняння професійних вимог до посади та функцій, що фактично виконуються працівниками.

Отже, запропоновані в дипломній роботі заходи щодо впровадження системи мотивації структурних підрозділів при бюджетуванні в ТОВ «Кларіант Україна» потребують значної роботи щодо:

- розробки та удосконалення системи посадових та технологічних інструкцій;
- розробки норм праці по деяких роботах та операціях, відсутніх в даний час на підприємстві;
- проведення досліджень морального-психологічного клімату на підприємстві;
- вивчення проблем функціонування корпоративної культури і т.п.

Для цього, з нашої точки зору, до штату Дирекції з персоналу потрібно включити додаткову штатну посаду – менеджера з оцінки персоналу, завданнями якого буде виконання названих функцій.

Висновки до розділу 3

1. З метою покращення процесу фінансового управління ТОВ «Кларіант Україна» за центрами фінансової відповідальності в дипломній роботі запропоновано удосконалити фінансову структуру ТОВ «Кларіант Україна» шляхом створення Бюджетного комітету та групи бюджетного контролінгу в складі Департаменту внутрішнього аудиту компанії.

2. Для подолання недоліків діючої системи фінансового управління компанії пропонується впровадження в ТОВ «Кларіант Україна» системи збалансованих показників (BSC - balanced scorecard), як одного із різновидів систем KPI, що оснований на стратегії та побудові стратегічних карт.

3. Система BSC призначена дати відповіді на чотири найважливіших для підприємства питання: як підприємство оцінюють клієнти (аспект клієнта); які бізнес-процеси можуть забезпечити підприємству виключні конкурентні переваги (внутрішньогосподарський аспект); яким чином можна досягнути подальшого поліпшення становища підприємства (аспект інновацій і навчання); як оцінюють підприємство акціонери (фінансовий аспект).

4. Один із етапів впровадження системи збалансованих показників передбачає вибір стратегії компанії. Основними бізнес-стратегіями ТОВ «Кларіант Україна» на сьогоднішній день є стратегії захоплення та розвитку ринку. Однак, в останні роки в компанії відбувається сповільнення темпів зростання обсягів продажів та підвищується витратність бізнесу. Тому в якості основних стратегій для компанії рекомендуються стратегія захоплення ринку та стратегія оптимальних витрат.

5. Комплекс взаємопов'язаних систем показників ТОВ «Кларіант Україна» може включати в собі чотири рівні: стратегічний (розробка особистої системи збалансованих показників для кожного менеджера вищого рівня); тактичний (розробка особистої системи збалансованих показників для менеджерів середньої ланки і формулювання систем показників підрозділів);

операційний (розробка особистої системи збалансованих показників для лідерів команд) та індивідуальний (розробка особистої системи збалансованих показників для кожного співробітника).

3. Одним із найважливіших завдань концепції системи збалансованих показників є створення ефективної системи мотивації, яка базується на результатах діяльності організації. В дипломній роботі запропоновано алгоритм побудови системи мотивації ЦФВ компанії за трьома рівнями: 1) за рівнем виконання бюджету підрозділу; 2) за стратегічною картою структурного підрозділу компанії; 3) за стратегічною картою конкретного працівника. Для впровадження системи мотивації в практичну діяльність ТОВ «Кларіант Україна» рекомендується включити до штату Дирекції з персоналу посаду менеджера з оцінки персоналу.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних засад фінансового управління за центрами відповідальності та аналіз стану цієї системи на конкретному підприємстві дали можливість сформулювати такі висновки і пропозиції:

1. Пошуки нових ефективних технологій управління привели до розробки системи бюджетування, тобто делегування повноважень на основі фінансового планування та обліку за так званими центрами фінансової відповідальності через систему бюджетів. Концепція управління на основі «центрів відповідальності» була розроблена американським економістом Дж. Хіггінсом.

2. Розкриваючи зміст бюджетування, слід трактувати його, як процес організації управління фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання, що базується на розробці бюджетів у розрізі центрів відповідальності, чи напрямків діяльності, організації контролю за їх виконанням, аналізу відхилень від бюджетних показників та регулюванні на цій основі господарської діяльності з метою узгодження і досягнення намічених результатів на всіх рівнях управління.

3. До складу системи розподілу відповідальності входять: а) фінансова структури підприємства - ієрархія специфічних ланок, або так званих Центрів фінансової відповідальності (ЦФВ); б) бюджетна структура підприємства - система фінансової планово-звітної документації (бюджетів) підприємства за різними областями його діяльності та підрозділами (ЦФВ).

4. Центр відповідальності являє собою структурний підрозділ підприємства, який повністю контролює ті чи інші напрямки фінансової діяльності, а його керівник самостійно приймає управлінські рішення і в рамках цих напрямків несе повну відповідальність за досягнення планових (або нормативних) показників, що характеризують стан фінансової діяльності цього підрозділу.

5. Критерієм класифікації ЦФВ є характер економічних показників, за

досягнення яких вони несуть відповідальність. Як правило, виділяють такі базові типи економічних показників: витрати за період; доходи за період; прибуток за період; віддача на інвестований у підприємство капітал. Згідно цих показників, виділяють такі центри відповідальності: центр витрат, центр доходу, центр маржинального доходу, центр прибутку та центр інвестицій.

3. Фінансова структура – це ієрархічна система центрів фінансової відповідальності, що визначає порядок формування фінансових результатів і розподіл відповідальності за досягнення загального результату компанії. Фінансова структуризація дозволяє вести внутрішню облікову політику, відслідковувати рух ресурсів усередині компанії й оцінювати ефективність бізнесу в цілому і його складових частин.

7. Ключові показники діяльності (KPI) - це кількісно виражені фінансові та нефінансові параметри, що показують, наскільки ефективно компанія чи структурний підрозділ досягає поставлених цілей та дотримується визначеної стратегії. KPI пов'язані з певним процесом і, як правило, мають верхню та нижню межу, утворюючи діапазон або цільове значення ефективності, якого повинен досягти цей процес.

3. Аналіз основних економічних показників ТОВ «Кларіант Україна» засвідчив, що компанія нарощує обсяги послуг, здійснюючи оптимізацію своїх активів та підвищуючи ефективність своєї діяльності. В компанії відбувається збільшення всіх показників рентабельності та ділової активності. Розрахунки показали, що ТОВ «Кларіант Україна» має власні оборотні кошти, сума яких зростає.

7. Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Кларіант Україна» за допомогою системи фінансових коефіцієнтів показав, що всі вони задовольняють нормативним значенням, тобто можна зробити висновок про задовільний рівень фінансової стійкості компанії. Однак, серед коефіцієнтів оборотності (ділової активності) позитивна динаміка спостерігається лише у коефіцієнта оборотності активів. Це свідчить про необхідність удосконалення управління основними складовими активів компанії.

8. Створення центрів відповідальності у ТОВ «Кларіант Україна» розпочалося у 1999 році. Фінансова структура компанії являє собою сукупність центрів фінансового обліку, виділених на основі функцій, які вони виконують, а також підконтрольності витрат та доходів. В ній наявні такі ЦФВ – центр витрат, центр доходу, центр маржинального доходу, центр інвестицій, центр прибутку.

9. З метою оцінки ефективності діяльності центрів відповідальності у ТОВ «Кларіант Україна» для кожного ЦФВ розроблена система ключових показників діяльності (КПД). Аналіз їх переліку показує, що всі показники мають кількісну оцінку і до певної міри здатні оцінити діяльність того чи іншого ЦФВ.

10. Основними недоліками системи КРІ, що застосовується у ТОВ «Кларіант Україна», є наступні: недостатній перелік ключових показників діяльності (КРІ), що не дає змоги більш об'єктивно оцінити діяльність Центрів фінансової відповідальності; переважання в складі ключових показників діяльності фінансових показників і недостатня кількість нефінансових; недостатньо ефективна система мотивації за виконання КРІ.

11. Бюджетування у ТОВ «Кларіант Україна» почало впроваджуватися із створення наскрізної системи бюджетів. Така система дозволяє встановити жорсткий бюджетний контроль за надходженням і витрачанням коштів, створити реальні умови для вироблення ефективної фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

12. За кожним із центрів фінансової відповідальності закріплено певний перелік бюджетів. Так, за відділом реклами закріплено бюджет рекламних витрат; бюджет матеріальних витрат; бюджет руху грошових коштів; за відділами продажів - бюджет продажів та бюджет збутових витрат; за фінансовою дирекцією, як центром прибутку, бюджет доходів та витрат, консолідований бюджет руху грошових коштів та прогнозний баланс. З квітня 2002 року в компанії було розпочато створення автоматизованої системи бюджетування.