**Тема 7. Стратегічний аналіз у системі керування підприємством**

План:

1. Концептуальні основи стратегічного контролінгу
2. Мета й об'єкти стратегічного контролінга
3. Характеристика напрямків аналізу в системі стратегічного контролінга
4. Класифікація об’єктів контролінгу
5. Роль діагностування в управлінні підприємством
6. Інструменти контролінгу
7. Застосування різних типів бюджетування

*1. Концептуальні основи стратегічного контролінгу*

В умовах становлення ринкових відносин будь-яке підприємство поза залежністю від форми власності стає економічно і юридично самостійним.

Таке положення підприємства як суб'єкта ринкових відносин визначає об'єктивний процес зростання ролі і значення функцій керування: вони наповняються новим змістом. У цьому зв'язку особливо актуальним є рішення питань вивчення сутності стратегічного контролінгу і визначення його місця в системі керування підприємством.

Слід зазначити, що дотепер не існує чіткого визначення стратегічного контролінга. Одні фахівці розглядають його як "...надання інформації, що забезпечує підтримку прийняттю в організації стратегічних рішень" , інші — як "...спосіб аналізу фінансової інформації про ринки продукції компанії, витрати суперників, структури витрат і відстеження стратегії підприємства і стратегії суперників на цих ринках протягом декількох звітних періодів" .

Відсутність погодженості вчених у трактуванні поняття "стратегічний контролінг" ставить перед необхідністю формування основних напрямків, що характеризують систему стратегічного контролінга. До них відносяться:

\* пошук інформації за межами підприємства (зовнішньої) про конкурентів і її аналіз;

\* визначення залежності між стратегічною позицією, обраною компанією, і очікуваним застосуванням внутрішньої звітності підприємства з погляду стратегічного позиціонування;

\* одержання конкурентної переваги за рахунок аналізу способів скорочення витрат і ланцюжку цінності й оптимізації факторів витрат.

Для формування концептуальних основ стратегічного контролінга візьмемо за основу твердження, що стратегічний контролінг — це визначений спосіб відображення фінансових і облікових проблем підприємства.

Стратегічний контролінг фіксується на визначених ключових елементах діяльності підприємства, що дозволяє створювати економічні цінності. Цей процес можна представити у виді моделі "С-цикла". Сутність моделі полягає в тому, що вона концентрується на чотирьох основних елементах стратегічного контролінга: зобов'язаннях, потенційних можливостях, витратах і контролі.

Слід зазначити, що теорія стратегічного контролінга зосереджує увагу на зобов'язаннях підприємства й альтернативних можливостей. Їхня конкретизація полягає в наступному.

1) Підприємства беруть на себе ряд ділових зобов'язань, що у результаті приводять до обміну економічними цінностями за допомогою ділових операцій.

Ефект від аналізу подібного роду зобов'язань полягає в тім, що стає зрозумілим, як змінюються ціни на підприємстві за визначений період часу, а також ступінь схильності підприємства ризику.

Проблема полягає в тому, щоб проаналізувати й оцінити фінансові наслідки прийнятих зобов'язань.

2) Менеджери є агентами різних зацікавлених груп (особливо власників підприємства). Вони не завжди виконують зобов'язання відповідно до прийнятої стратегії підприємства або найбільш ефективним способом. Крім того, право висновку зобов'язань розподіляється по різних рівнях менеджменту й у деяких випадках делегується окремим обличчями чи фірмами поза даними підприємством.

Це викликає необхідність контролю як між посередниками (обличчями, зацікавленими в роботі підприємства) і керівництвом, так і між керівниками різних рівнів керування.

3) Зобов'язання приводять до змін цінностей усередині підприємства, що реалізуються в матеріальній формі у виді грошових потоків. Готівка - первинний ресурс будь-якого підприємства, іншими словами, - ресурс, на якому базуються всі інші ресурси підприємства.

Розуміння механізму руху грошових потоків є основою рішення проблеми благополуччя підприємства і його процвітань.

4) Зобов'язання беруть на себе керівники, що мають право на керування потенціалом підприємства.

Проблема керівництва складається в правильному визначенні цього потенціалу, підвищенні його рівня і прийнятті рішень про його найбільш ефективне використання.

У свою чергу, потенціал підприємства визначає діапазон альтернативних можливостей, що може використовувати підприємство. Однак варто врахувати, що для ухвалення рішення про їхнє використання потрібно визначити, чи приведуть прийняті зобов'язання до збільшення грошової маси. Після прийняття такого роду рішень необхідно контролювати й аналізувати наслідку (у залежності від чи успіху невдачі). Тим самим створюються умови для наступного збільшення потенціалу.

Отже, стратегічний контролінг можна визначити як фінансовий аналіз проблем, зв'язаних з чотирма факторами: зобов'язаннями, контролем, грошовими потоками (витратами) і потенціалом підприємства.

Не можна не відзначити, що сьогоднішні економічні проблеми мають специфічні форми прояву. Як свідчить світова практика, неминучим проявом будь-якого сучасного ринку, що використовує неспроможність як ринковий інструмент перерозподілу капіталу, є банкрутство. Подібного роду кризові явища в економіці господарських систем визначені самою сутністю підприємництва, що завжди сполучено з невизначеністю досягнення кінцевих результатів, а виходить, і з ризиком утрат.

*2. Мета й об'єкти стратегічного контролінгу*

Стратегічний контролінг повинний забезпечувати керівництво підприємства й інших користувачів значимою інформацією про стратегію підприємства (зміні поточних показників у стратегічному положенні). Так, з погляду стратегічного контролінга, такий показник, як прибуток, розглядається не як внутрішній показник, що характеризує результат діяльності підприємства, а як зовнішній показник (результат), що характеризує положення підприємства стосовно існуючого і можливим конкурентів.

Отже, метою стратегічного контролінга є формування інформації про можливі пріоритетні напрямки розвитку стратегії бізнесу підприємства шляхом виявлення причинно-наслідкових зв'язків при зіставленні даних про витрати, ціни, попит, фінансовому положенні й інших з аналогічними даними конкурентів, а також уживання заходів по регулюванню виниклих відхилень і оптимізації співвідношення "витрати -прибуток".

Вищевикладене визначає об'єкти стратегічного контролінга. До них відносяться відносні дані (порівнянні з даними конкурентів) про витрати, ціни, попит, фінансовому положенні, як у масштабі структурних підрозділів підприємства, так і. підприємства в цілому.

*Етапи процесу нагромадження інформації в системі стратегічного контролінга*

Вивчення сутності стратегічного контролінга ставить перед необхідністю дослідження структури і складу процесу нагромадження інформації в системі стратегічного керування. Цей процес складається з наступних етапів.

Етап реалізації стратегічного аналізу (1 етап) припускає визначення:

* мета підприємства;
* зовнішніх умов роботи підприємства для виявлення можливостей ризиків і потенційних можливостей;
* ресурсів підприємства для з'ясування його сильних і слабких сторін; організаційної структури підприємства.

Критерії оцінки вибору альтернатив

Для ухвалення стратегічного рішення необхідно сформувати спектр можливих альтернатив, при цьому найбільш складною ділянкою роботи є вибір альтернатив (2 етап) з погляду придатності у відповідності зі стратегічним положенням, що займає підприємство. Не вдаючись у глибинну суть кожного з підходів до вибору існуючих альтернатив, відзначимо критерії оцінки, що цілком підходять до кожного з підходів. До них відносяться:

\* Відповідність.

Цей критерій характеризує:

- відповідність того чи іншого альтернативного варіанта сформованому фінансовому стану підприємства;

- ступінь впливу сильних і слабких сторін підприємства;

- ступінь використання підприємством всіх існуючих можливостей, усунення недоліків і усунення (зниження) ризиків.

\* Виконуваність.

Цей критерій припускає визначення: чи розташовує підприємство необхідними ресурсами для реалізації чи стратегії ресурсний потенціал є недостатнім.

\* Прийнятність.

Критерій характеризує прийнятність того чи іншого альтернативного варіанта стратегії для менеджерів (посадових осіб), у компетенції яких — прийняття управлінських рішень.

Процес реалізації стратегії (3 етап) включає кілька елементів:

\* планування ресурсів (трудових, фінансових, матеріальних і ін.);

\* структура підприємства (функціональна, лінійна, цехова і т.д.);

\* контроль, спрямований на забезпечення успішної реалізації стратегії, що містить у собі, поряд з основними системами, систему винагороди, рівень організаційної культури, самоконтроль;

\* середовище підприємства (тенденції, події й об'єктивні фактори, не контрольовані підприємством).

Реалізація четвертого етапу (оцінка) припускає визначення економічного ефекту підприємства від впровадження в практичну діяльність обраного альтернативного варіанта. Так відбувається рух (кругообіг) інформації стратегічного характеру в контурі системи стратегічного керування.

*Роль і місце аналізу в системі стратегічного контролінга*

Якщо розглядати стратегічний контролінг як "спосіб аналізу власного бізнесу і бізнесу суперників, що застосовується при розробці і відстеженні стратегії власного бізнесу", то застосування методик аналізу для оцінки ефективності роботи підприємства, правильності складання бюджетів займає одне з центральних місць у загальній стратегії ведення бізнесу.

Вивчення концептуальних основ стратегічного контролінга, що базується на теорії "С-циклу" стало відправною крапкою в дослідженні ролі і місця аналізу в системі стратегічного контролінга. Крім цього з'явилася потреба і необхідність формування цілей і задач аналізу в системі стратегічного керування.

Результати аналізу сприяють росту поінформованості адміністрації підприємства й інших користувачів економічної інформації про стан цікавлячих їхніх об'єктів. Мети суб'єктів аналізу можуть бути різними, але основна мета — це одержання оптимального числа показників, що дозволяють дати точну оцінку поточного стану об'єкта і перспектив його розвитку.

Вищевикладене припускає необхідність формування напрямків контролю й аналізу в системі стратегічного контролінга для вироблення основної стратегії підприємства.

При дослідженні даних питань не можна недооцінювати значення ризиків підприємства, які можна визначити як "...імовірність виникнення несприятливих наслідків у формі втрати чи доходу капіталу в ситуації невизначеності умов здійснення його фінансово-господарської діяльності". Сучасні підприємства функціонують, знаходячись в умовах постійного ризику. У цьому зв'язку, дуже важливим є здійснення глибокого і всебічного контролю й аналізу цілей підприємства і шляхів їхнього досягнення. Аргументація цього полягає в тому, що помилки стратегічного характеру (стратегічний контролінг), допущені при плануванні діяльності підприємства на тривалу перспективу, можуть стати для підприємства фатальними. Якщо стратегія розвитку бізнесу підприємства обрана невірно, то підприємство виявляється в ринковому тупику. Якщо ж початі визначені дії (здійснені капіталовкладення й ін.) для досягнення подібного роду невірних цілей, то підприємство може виявитися на грані банкрутства.

Прикладом може служити ситуація, що склалася в 60-х роках у Європі й Америці в такій галузі, як автомобілебудування, коли всі сили і ресурси були спрямовані на створення більш могутніх і швидкісних машин. Однак не були враховані усі фактори зовнішнього середовища, що можуть впливати (у даному випадку негативне) на розвиток даного бізнесу. У результаті відбулося наступне: у першій половині 70-х років відбулося різке підвищення цін на нафту, що зробило такі машини непривабливими для покупців через неекономічну витрату бензину. На ринку стали користатися попитом автомобілі Японії, невеликі по габаритності й економічні по витраті бензину. І, таким чином, у результаті неправильної оцінки стратегії розвитку бізнесу, найбільші світові концерни Європи й Америки зштовхнулися з дуже складними фінансовими труднощями. Контроль і аналіз планів різних рівнів, а також експертиза всієї стратегії розвитку бізнесу є запорукою успіху підприємницької діяльності.

Аналіз у системі стратегічного контролінга має на увазі проведення визначених експертних дій по декількох напрямках, а саме:

* технічний аналіз;
* комерційний аналіз;
* інституціональний аналіз;
* соціальний аналіз;
* екологічний аналіз;
* економічний і фінансовий аналіз.

Крім того, зазначені напрямки аналізу просто необхідні для вироблення альтернатив у прийнятті управлінських рішень.

Такий аналіз дозволяє:

* виробити варіанти дій, які варто почати керівництву суб'єкта, що хазяює, якщо яка-небудь ситуація, зв'язана з впливом зовнішніх факторів, стане актуальної;
* побачити границі виробничих і збутових можливостей підприємства;
* виробити ряд заходів щодо перетворення різних аспектів діяльності підприємства, розвиток яких дасть максимальний господарський ефект у перспективі.

*3. Класифікація об’єктів контролінгу*

Одним з важливіших завдань контролінгу управління прибутком підприємства, а тому в центрі уваги перш за все знаходиться затрати на виробництва, їх види, місця виникнення. Принципи управління ними.

Важливою ланкою в цьому є класифікація затрат як засобу для вирішення питань управління.

Приймаючи рішення. Керівник повинне чітко уявити його наслідки. В контролінгу всі затрати діляться на:

* релевантні;
* безповоротні.

До релевантних (суттєвих) можна віднести тільки такі майбутні затрати, які змінюються в результаті прийнятого конкретного управлінського рішення.

Безповоротними є затрати минулих періодів, що не є суттєвими для прийняття управлінських рішень.

Релевантними для прийняття рішень є альтернативні затрати, а також упущена вигода підприємства.

Метою класифікації затрат є виділення із загальної маси релевантної частини, тобто такої частини на яку можна вплинути в даний момент.

Тому спосіб класифікації буде залежати від конкретного завдання, яке стоїть перед керівником.

В загальному обсязі витрати можуть ділитись по наступних категоріях:

по динаміці відносно обсягу випуску продукції.

До них відносяться:

* постійні (управління витрати)
* змінні (сировина, з/п)
* змішані (електроенергія)
* по можливості віднесення затрат на конкретний об’єкт калькуляції.
* прямі (сировина, з/п, відрахування)
* непрямі (за вироб., за госп.витрати).
* по ступеню регуляції.
* повністю регулюємі (сировина)
* частково регулюємі (втрати на рекламу)
* слаборегулюємі (затрати на виробництво продукції)

Залежність затрат від обсягу випуску продукції може бути як:

* лінійною
* нелінійною

Для виявлення характеру і параметрів цієї залежності використовуються наступні методи:

1. інженерний метод
2. метод найменших квадратів
3. метод візуального контролю

Інженерний метод полягає в тому, що на кожну статтю затрат виходячи із технології необхідності встановлюються нормативи в кількісному і вартісному виразах.

Метод найменших квадратів передбачає використання в управлінні забезпечення матеріальними ресурсами постійних і змінних затрат.

Постійні затрати не залежать від обсягів виробництва.

Залежність змінних затрат можна записати у вигляді лінійної функції.

**У= а1 х Х, де**

У – загальний обсяг змінних витрат

а1 – коефіцієнт пропорційності або величина змінних затрат на одиницю

випуску.

Х – обсяг випуску продукції.

При використанні метода найменших квадратів можуть виникнути наступні проблеми:

* недостатня кількість статистичної інформації для визначення величин витрат.
* інформаційні процеси.
* неточність вихідних даних.

2. Роль діагностування в управлінні підприємством

Діагностика фінансового стану підприємства викликана тим, що підприємство не може вести справи не маючи уявлення про співвідношення доходів та витрат не знаючи факторів. Що дозволяють підвищувати доходи.

Основною метою діагностування фінансово-господарського стану підприємства є:

* об’єктивна оцінка результатів комерційної діяльності комплексне виявлення використаних резервів; їх мобілізація для підвищення
* економічно ефективності виробництва в майбутніх планових періодах.
* постійний контроль раціональності функціонування господарських систем за виконання бюджетів процесами виробництва і реалізації продукції.
* прогнозування господарської діяльності, наукове обґрунтування перспективних планів; оцінка очікуваного виконання плану.

На сучасному етапі розвитку виробництва діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства складається:

1. із аналізу обґрунтування і виконання бюджетів.
2. із порівняльного аналізу маркетингових заходів.
3. із аналізу можливості виробництва і збуту.
4. виявлення внутрішніх і загальноекономічних ситуацій, що впливають на виробництво і збут.
5. із аналізу постачальників сировини і комплектуючих.
6. із аналізу конкретних споживачів і оцінки якості їх товарів.
7. із аналізу затрат живої і здешевленої праці з необхідною деталізацією.
8. із аналізу кінцевих фінансових результатів, виробничої та маркетингової діяльності.
9. із аналізу комерційного ризику із врахуванням впливу кількісних, демографічних, структурно-організаційних та ін. факторів.

*5. Інструменти контролінгу*

Основна мета функціонування контроллінгу на підприємстві полягає в систематичному зборі необхідної для аналізу інформації, її обробці і підготовці для керівника. Досягнення цієї мети можливе за допомогою формування основного інструментарію контроллінгу. Запропоноване Анташовим В. підрозділ інструментів контроллінгу на технологію отримання управлінської інформації і аналітичні розрахунки, покладемо в основу побудови моделі структури інструментарію контроллінгу.

Інструментарій оперативного контроллінгу

Технологія отримання управлінської інформації і ухвалення рішень:

* Аналітичні (фінансово-економічні розрахунки, орієнтовані на ухвалення управлінських рішень)
* Використання методу “директкост”(сум покриття)
* Аналіз точки беззбитковості
* Формування основних підконтрольних показників
* Аналіз результатів по відхиленнях
* Визначення взаємозв'язків і залежностей між показниками: об’єм виробництва, витрати, прибуток
* Бюджетування
* Моделювання
* Регулювання
* Ціноутворення

Основними і найважливішими елементами інструментарію контроллінгу є наступне: бюджетування, формування основних підконтрольних показників ефективного управління підприємством, визначення ступеня дії виниклих відхилень на величину алгоритму “витрати - прибуток”.

*6. Застосування різних типів бюджетування*

Невід’ємною умовою успішного функціонування контроллінгу на підприємстві є розробка бюджетів, їх аналіз і контроль. В умовах ринку ця проблема є найбільш актуальна, оскільки зовнішні умови, що постійно змінюються, вимагають гнучкого планування, що дозволяє майстерно маніпулювати ресурсами і витратами підприємства з метою витягання максимального прибутку. Планування випливає з необхідності узгоджувати сьогоднішні рішення про те, що повинно відбутися в майбутньому і означає спробу формування майбутнього розвитку підприємства. Виходячи з цього, позначимо планування як процес здійснення господарсько – організаційної функції керівництва підприємства, спрямованої на перспективний розвиток.

**Бюджет (англ. Budget – буквально сумка)** – це план діяльності підприємства або підрозділу в кількісному виразі, це фінансові плани на конкретний період, узгоджені з виробничою діяльністю фірми, це вираз бажаного стану, того, що ми хочемо.

З вищенаведеного можна зробити висновок про те, що основою функціонування і розвитку підприємства служить система бюджетів, яка дозволяє насамперед оцінити ефективність управлінських рішень, максимальним чином розподілити ресурси і порівняти витрати при розробці концепції ведення бізнесу.

Бюджетування можна визначити як процес вироблення оптимальних напрямів використання доходів і формування витрат підприємства в ході здійснення його фінансово – господарської діяльності і розрахований на певний період часу. При цьому бюджетування охоплює розробку бюджетів, організацію його здійснення і контроль за його виконанням.

Для того, щоб реалізувати головну мету контроллінгу, необхідно вимірювати інформаційні параметри прибутку підприємства, дозволяючи взнати міру досягнення певної мети. Орієнтація на конкретні цілі повинна відбуватися при розробці бюджетів. Від цього залежить якість бюджетування і повнота включення всіх ресурсів і витрат з метою отримання бази порівняння з фактичними показниками, що, у свою чергу, дає можливість оцінки відповідності бажаної і дійсної. Визначення логіки і вивчення методики, зумовило необхідність розробки етапів програмування цілей, які б якнайповніші розкривали організаційну структуру бюджетування і вимоги( що пред'являються до нього.

Необхідно відзначити( що вказані етапи програмування цілей слід застосовувати як на рівні підприємства в цілому, так і на рівні структурних підрозділів, оскільки злагодженість роботи всього підприємства залежить від проникнення і розуміння планів і бюджетів менеджерами структурних підрозділів.

*Досягнення поставлених цілей можливе при допомозі:*

1. засобів комунікації, які визначаються як взаємозв'язки адміністративного і виробничого характеру, дозволяючи представити прогнозовані результати різних сфер фінансово – господарської діяльності підприємства (виробництва, реалізації продукції, управління фінансовими потоками);

2. засобів координації, які виражаються в узгодженні дій по здійсненню фінансово-господарської діяльності різними підрозділами підприємства;

3. мотивації керівників на місцях;

4. контролю і оцінки ефективності поточної діяльності з метою порівняння фактичних витрат з нормативними (плановими).