ТЕМА 1 ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ ТА ЙОГО ВИДИ

1. Сутність контролінгу у підприємницькій діяльності

2. Роль контролінгу в системі керування підприємством

3. Види контролінгу. Сутність стратегічного і оперативного контролінгу.

4. Управлінський облік як основа контролінгу.

1. **Сутність контролінгу у підприємницькій діяльності**

Термін «контролінг» зародився в Америці, в 70-і роки поширився в Західну Європу, а згодом на початку 90-х − у СНД. Його визначення об’єднує в собі дві складові: контролінг як філософія і контролінг як інструмент.

*Контролінг як філософія бізнесу.* Контролінг − філософія і образ мислення керівників, орієнтовані на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства (організації) в довгостроковій перспективі.

Основні постулати сучасної філософії контролінгу можна сформулювати таким чином:

* пріоритет синергетичності і рентабельності (обсяг випуску, кількість філій та клієнтів, асортимент продукції і т.д. подібне є другорядними, в порівнянні з ефективністю роботи підприємства в цілому і його підрозділів);
* зростання обсягів бізнесу виправдане лише при збереженні колишнього рівня або зростанні ефективності діяльності підприємства (організації) в цілому;
* заходи щодо забезпечення прибутковості не повинні перевищувати визначених для конкурентних умов функціонування підприємства рівнів допустимих ризиків;
* цільове завдання контролінгу − побудова на підприємстві ефективної системи прийняття, реалізації, контролю і аналізу управлінських рішень;
* головна мета контролінгу − створити механізм вироблення предметних технологій оптимального та адекватного вирішення управлінських завдань.

*Контролінг як інструмент.* Контролінг − орієнтована на досягнення цілей інтегрована система інформаційно-аналітичної і методичної підтримки керівників у процесі планування, контролю, аналізу та ухвалення управлінських рішень за всіма функціональними сферами діяльності підприємства.

Контролінг як система дозволяє оптимізувати вирішення проблеми: «обмеженість ресурсів − безмежність потреб». Іншими словами, це система взаємозв’язку управлінських дій на об’єкти управління за допомогою різних інструментів з метою досягнення ефективності діяльності. Так, основними завданнями контролінгу як інструменту є:

* оптимізація управління організаційною, функціональною, інформаційною та технологічною структурами компанії;
* організація ефективної системи обліку операцій і їх результатів;
* впровадження систем планування, контролю, аналізу та моделювання діяльності;
* мотивація персоналу на підвищення ефективності роботи компанії, вироблення якісно нової філософії роботи колективу працівників;
* автоматизація систем обліку і управління компанією.

До функцій контролінгу відносять: облік, підтримку стратегічного й тактичного планування, контроль за реалізацією планів, оцінку процесів, що протікають у внутрішньому і зовнішньому середовищі, виявлення й аналіз відхилень від намічених цілей (результатів), підготовку рекомендацій для усунення негативного впливу відхилень на планові результати діяльності.

1. **Роль контролінгу в системі керування підприємством.**

Для того, щоб зрозуміти місце контролінгу в системі керування підприємством, треба пам’ятати, що зміст будь-якої системи керування складається з визначення політики підприємства на тривалу перспективу, координації роботи підрозділів і служб, вирішення поточних завдань ведення бізнесу.

Тому першочерговим завданням контролінгу є формування обліково-економічної інформації на підприємстві і забезпечення оптимізації взаємозв’язків і залежностей інформаційних потоків між всіма основними функціями керування (рис. 1.).

Таким чином, знаходячись на перетині функцій обліку, контролю, аналізу і планування, контролінг синтезує, зв’язує разом всі ці функції, інтегрує і координує їх, не підміняючи собою ні одну з цих функцій керування, а лише проводить керування підприємством на якісно новий рівень.



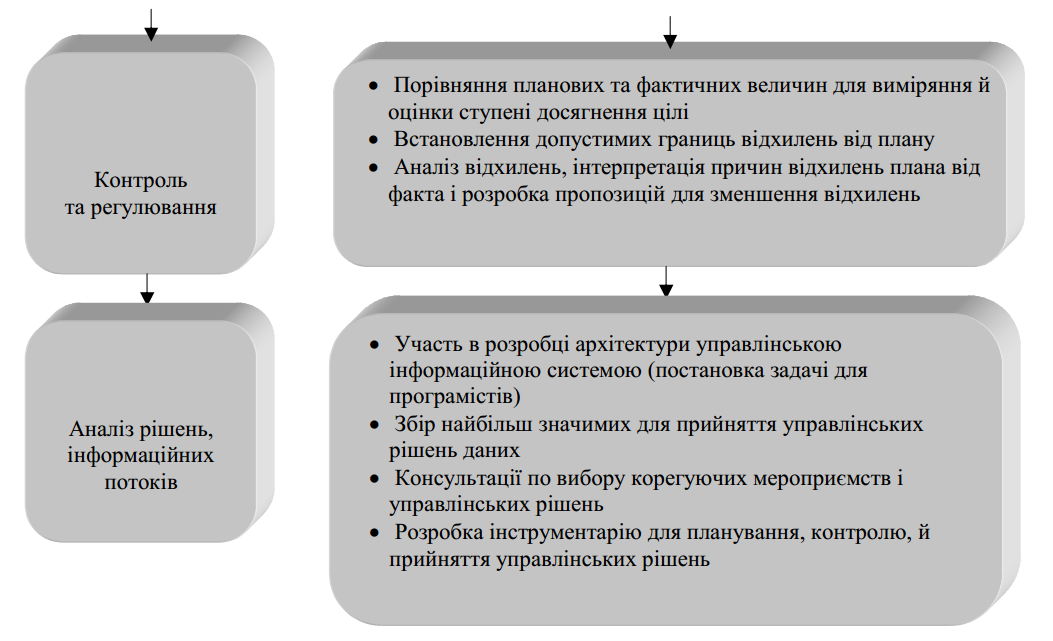


Рисунок 1. Роль контролінгу в процесі управління

1. **Види контролінгу. Сутність стратегічного і оперативного контролінгу.**

На практиці розрізняють різні напрями (сектори) контролінгу: фінансовий контролінг, контролінг збуту, дивізіонний контролінг, контролінг виробництва та закупівель тощо.

Реалізація покладених на контролінг завдань досягається в ході виконання службами контролінгу своїх функцій та використання специфічних методів. Залежно від виконуваних функцій і методологічної підтримки контролінг поділяють на стратегічний та оперативний (табл. 1.

Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного контролінгу наведена в

Таблиця 1. Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного контролінгу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ознака порівняння | Стратегічний контролінг | Оперативний контролінг |
| Головне кредо | Робити правильну справу. | Робити справу правильно. |
| Орієнтація та часовий горизонт | Зовнішнє та внутрішнє середовище, тенденції майбутнього - довгострокова орієнтація. | Внутрішнє середовище, поточний стан - коротко- і середньострокова орієнтація. |
| Рівень управління | Стратегічне управління. | Тактичне (оперативне) управління. |
| Цільові величини | Забезпечення існування, підтримка потенціалу успіху. | Економічність, рентабельність, ефективність, успіх, результативність. |
| Вимірювані величини | Ключові фактори успіху: можливості і ризики, сильні та слабкі сторони. | Витрати і дохід, витрати і продуктивність, грошові надходження та виплати. |
| Джерела інформації | В основному зовнішня інформація, а також внутрішня інформація, пов'язана із зовнішньою. | В основному внутрішня інформація. |
| Завдання | Підтримка стратегічного управління: | Підтримка оперативного управління: |
| 1. Участь у встановленні кількісних та якісних стратегічних цілей. | 1. Контроль тактичних показників. |
| 2. Контроль оперативного планування. |
| 2. Розроблення альтернативних стратегій. | 3. Порівняння планових і фактичних показників тактичного управління. |
| 3. Визначення критичних зовнішніх та внутрішніх стратегічних позицій. |
| 4. Контроль планів за відхиленнями. |
| 4. Контроль основних індикаторів відповідності стратегічним цілям. | 5. Визначення слабких місць тактичного управління. |
| 5. Контроль виконання стратегічних рішень. | 6. Створення системи інформаційного забезпечення тактичного управління та мотивації. |
| 6. Аналіз стратегічної ефективності. |
| Функції | 1. Контроль процесу реалізації стратегії. | 1. Контроль за виконанням оперативних планів. |
| 2. Становлення та розвиток системи інформаційного забезпечення стратегічного управління. |
| 2. Розвиток системи тактичного управління. |
| 3. Оперативне планування. |
| 3. Стратегічне планування. | 4. Моніторинг системи підконтрольних показників оперативного управління. |
| 4. Моніторинг системи стратегічних показників. |
| 5. Поелементиий та узагальнений стратегічний аналіз. | 5. Тактичний аналіз. |
| 6. Координація етапів оперативного управління. |
| 6. Координація етапів стратегічного управління. |
| Методи | 1. Аналіз стратегічних показників. | 1. АВС-аналіз. |
| 2 Крива досвіду. | 2. Аналіз обсягів замовлень. |
| 3. Аналіз конкуренції. | 3. Оптимізація показників. |
| 4. ABC- XYZ аналіз. | 4. Аналіз вузьких місць. |
| 5. Аналіз сильних і слабких сторін, стратегічні розриви. Функціонально-вартісний аналіз. | 5. Функціонально-вартісний аналіз. |
| 6. XYZ-аналіз. |
| 6. Аналіз потенціалу. | 7. Аналіз областей збуту. |
| 7. Портфельний аналіз. | 8. Розрахунок результату на короткостроковий період. |
| 8. Розробка сценаріїв. |
| Результат | Стратегічний план. | Планування окремих показників. |

Під стратегічний контролінгом розуміють комплекс функціональних завдань, інструментів і методів довгострокового (три і більше років) управління фінансами, вартістю та ризиками. Вважається, що часовий горизонт стратегічного контролінгу необмежений.

Основним завданням стратегічного контролінгу є супровід і підтримка стратегічних планів компаній. Для цього необхідно:

* сформувати контрольовані величини (параметри) для виміру оцінки потенціалу успіху;
* установити нормативні величини, які стали б базою для по рівняння, визначити фактичні (реальні) значення контрольованих величин;
* перевірити ще раз реальні величини в порівнянні з нормативними (план і фактичні показники за контрольний період), а також зрівняти план з реально сформованими (бажаними) контрольованими величинами, що характеризують реальний потенціал успіху;
* зафіксувати відхилення й результати аналізу причин, які зумовили відхилення;
* визначити необхідні коригувальні заходи, щоб управляти відхиленнями від стратегічної програми дій.

Таким чином, *стратегічний контролінг включає три фази*. Формування контрольованих величин − об’єктів контролю. Ними можуть бути: мета, стратегії, потенціали й фактори успіху, сильні й слабкі сторони компанії, шанси й ризики, сценарії розвитку ситуації, певні рубежі й наслідки.

Оперативний контролінг (на відміну від стратегічного) спирається переважно на внутрішні джерела інформації, зокрема дані рахунків прибутків і збитків, руху грошових коштів тощо. Основна увага при цьому концентрується на дослідженні таких співвідношень, як «доходи-витрати» та «грошові надходження-грошові витрати», у той час як стратегічний контролінг зорієнтований на аналіз можливостей, загроз і ризиків, сильних і слабких сторін.

Систему оперативного контролінгу використовують для підтримки оперативних рішень з недопущення кризового стану. Важливим елементом оперативного контролінгу є внутрішній консалтинг і методологічне забезпечення. Фінансового контролера досить часто називають також радником топ-менеджменту з фінансово-економічних питань та його інформаційним партнером.

**4. Управлінський облік як основа контролінгу.**

Основний елемент системи контролінгу на підприємстві − управлінський облік. Найчастіше саме поняття контролінгу асоціюється з поняттям управлінського обліку, але це не зовсім правильно: основне завдання управлінського обліку надавати релевантну інформацію для прийняття управлінських рішень. Функції контролінгу ширші, вони містять у собі не тільки управлінський облік, а й планування, контроль, координацію, а також вироблення рекомендацій для прийняття управлінських рішень з визначених альтернатив.

Управлінський облік - це процес виявлення, вимірювання, збирання, нагромадження, аналізу, підготовки, інтерпретації та передачі облікової інформації, яка використовується управлінським персоналом всередині організації при прийнятті управлінських рішень та для забезпечення ефективного використання ресурсів.

Фінансовий і управлінський облік − це два види бухгалтерського обліку, тому вони мають багато спільних рис, водночас фінансовий облік традиційно зорієнтований на складання фінансової звітності, призначеної для зовнішніх користувачів, а даними управлінського обліку користуються тільки менеджери підприємства, для решти користувачів інформація управлінського обліку є комерційною таємницею.

Предметом управлінського обліку виступає сукупність об’єктів в процесі всього циклу управління підприємством. Об’єктами управлінського обліку виступають витрати, доходи та фінансові результати діяльності підприємства, згруповані за їх цільовим призначенням (видами продукції, замовленнями, процесами , стадіями виробництва, агрегатами, сферами діяльності, регіонами збуту продукції, окремими покупцями і т. ін.). Метою управлінського обліку є оптимізація витрат об’єктів в обліку підприємства і отримання максимального рівня рентабельності або норми прибутку.

Таким чином, контролінг є складною конструкцією, що поєднує в собі різні елементи, такі як встановлення цілей, планування, облік, контроль, аналіз, управління інформаційними потоками й вироблення рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Внаслідок своєї інтегрованості контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, сьогоденні й майбутньому, комплексний підхід до виявлення й вирішення проблем в процесі господарської діяльності.