

# Тема 1 Концепція контролінгу в управлінні підприємством

- 1 Сутність контролінгу.*
- 2 Причини виникнення контролінгу*
- 3 Мета та функції контролінгу*
- 4 Види контролінгу. Сутність стратегічного та оперативного контролінгу*

# 1 Сутність контролінгу

- В епоху постіндустріального суспільства, коли ринки в основному вже поділені, технології збуту відпрацьовані, методики вивчення попиту й орієнтації на споживача ефективно використовуються, з'явилися нові ризики, пов'язані з дуже швидкою зміною макроекономічної ситуації.
- Система контролінгу ґрунтується на конкретних умовах ринку, враховує його невизначеність, стихійний характер, швидкі зміни в ціноутворенні. Контролінг поряд з іншими новітніми управлінськими інструментами стає для них основною можливістю не тільки устояти в ринкових колізіях, але і досягти прискореного прогресу компанії.

# Сутність контролінгу

- **Система контролінгу** – це синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує вироблення альтернативних підходів при здійсненні кінцевої мети і результатів діяльності підприємства.
- **Контролінг** – функціонально відокремлений напрямок економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної коментуючої функції менеджменту для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.
- Контролінг реалізує не управлінську, а скоріше, коментуючу функцію менеджменту. Виробляючи альтернативні варіанти у прийнятті управлінських рішень, контролінг готує широкий спектр можливих шляхів реалізації намічених цілей з обґрунтуваннями і коментарями щодо кожного.

# Контролінг представляє важливу інформацію для:

- Визначення стратегії та планування майбутніх процесів і результатів діяльності підприємства;
- Контролю за поточною діяльністю;
- Оптимізації витрат;
- Оцінки ефективності діяльності;
- Зниження суб'єктивності в процесі прийняття управлінських рішень.

При цьому право вибору того чи іншого пропонованого варіанту залишається все ж за керівником підприємства.

# Походження терміну

Слово контролінг походить від англійського to control - контролювати, управляти, яке в свою чергу походить від французького слова, що означає "реєстр, перевірочний список". Але за іронією долі в англomовних джерелах термін "контролінг" практично не використовується: у Великобританії і США укорінився термін "управлінський облік" (managerial accounting, management accounting), хоча працівників, в чиї посадові обов'язки входить ведення управлінського обліку, там називають контролерами (controller). Власне термін "контролінг" прийнятий у Німеччині, звідки він і прийшов до нас. Оскільки вітчизняна термінологія поки не усталилася, у нас використовують обидва терміни: і контролінг, і управлінський облік. Однак термін "контролінг" більш інформаційно ємний, він передає характер цього сучасного явища в управлінні і включає в себе не тільки чисто облікові функції, але і весь спектр управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів фірми.

# ***Характерними рисами контролінгу є:***

- 1) це цілісна синтетична система управління підприємством;
  - 2) основним предметом дослідження є відхилення, як різниця між планом та фактом у фінансово-господарській діяльності підприємства;
  - 3) така система обов'язково має бути автоматизованою, інакше вона буде не спроможною оперативно виявляти відхилення та інформувати про них і набуває рис традиційного контролю.
- Таким чином, ***контролінг*** – це автоматизована система управління за відхиленнями, яка сприяє реалізації фінансово-господарської діяльності відповідно до запланованих показників.

## 2 Причини виникнення контролінгу

- **Причини**, що зумовили появу нової концепції інформації і управління, полягають в необхідності гарантованого існування підприємства і пристосуванні його до розвитку ринків і зовнішнього середовища. Рішення цих проблем пов'язано із своєчасним отриманням інформації, яка сигналізує про зміни та розвиток.

# Причини появи та розвитку контролінгу :

- 1) збільшення кількості змінних, на основі яких приймаються рішення;
- 2) нестабільність як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством;
- 3) зміна технологій, диверсифікація, інтернаціоналізація компаній;
- 4) збільшення обсягу та ускладнення предметного змісту інформації, необхідної для управління;
- 5) необхідність пошуку більш досконаlih систем управління, які б забезпечували гнучкість і надійність функціонування підприємства.



# Орієнтація на майбутнє

- На сучасному етапі розвитку економіки для забезпечення життєдіяльності підприємств необхідною умовою стає здатність до перетворень. Тому зараз акцент в управлінні переміщується із завдань контрольного характеру до завдань перспективного аналізу, оцінки діяльності, розробки стратегії розвитку його реалізації, моделювання господарської діяльності, маркетингу. Контролінг орієнтований на майбутнє.

# 3 Мета та функції контролінгу

- **Головна мета контролінгу** – орієнтація управлінського процесу на досягнення всіх цілей, що постають перед підприємством.
- Основними цілями будь-якого підприємства є 1) одержання прибутку 2) зростання обсягів виробництва та продажу продукції; 3) розвиток.
- **Мета контролінгу** полягає в забезпеченні прибутковості і ліквідності підприємства шляхом виявлення причинно-наслідкових зв'язків при зіставленні виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) та витрат.

# ***Функції контролінгу:***

- 1) забезпечення необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації інформації;
- 2) створення та забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством;
- 3) забезпечення раціональності управлінського процесу;
- 4) сприяння оптимізації залежності «виручка – витрати – прибуток»;
- 5) інформаційна та консультаційна підтримка прийняття управлінських рішень.

# Функції та завдання контролінгу

Окремим завданням контролінгу є правильна організація руху інформаційних потоків на підприємстві з метою їх оптимізації, тобто отримання тільки тієї інформації, яка може бути корисною у прийнятті управлінських рішень.

Функції та завдання контролінгу, структуру та зміст контролінгу див. самотійну роботу

## 4 Види контролінгу. Сутність стратегічного та оперативного контролінгу

Сучасний менеджмент розділяє цілі підприємства на дві групи: оперативні і стратегічні. Тому контролінг також поділяється на стратегічний і оперативний.

Базова сутність кожного аспекту контролінгу :

- робити правильну справу – стратегічний контролінг
- робити справу правильно – оперативний контролінг.

# Види контролінгу

- *Суть стратегічного контролінгу* полягає в забезпеченні виживання підприємства, його орієнтації на потенціал успіху, який може бути охарактеризований як шанси і ризики (показники: частка ринку, зростання ринку тощо).
- *Суть оперативного контролінгу* полягає у формуванні засобів і методів ефективного управління поточними цілями підприємства, які можуть бути визначені як прибутковість і ліквідність.

# Стратегічний контролінг

*Ціль стратегічного контролінгу -*  
забезпечення виживання підприємства і  
відстеження руху підприємства до  
наміченої стратегічної мети розвитку.

- Забезпечення життєздатності.
- Проведення антикризової політики.
- Підтримання потенціалу успіху

# Стратегічний контролінг

Стратегічний контролінг несе відповідальність за обґрунтованість стратегічних планів. Перш ніж здійснювати контроль за досягненням мети, необхідно установити, наскільки обґрунтовано вона обрана і наскільки реально її досягнення. Перевірка стратегічних планів містить у собі перевірку на повноту планів, їх взаємоув'язку і відсутність внутрішніх протиріч.



## ***Області контролю за виконанням стратегічного плану:***

- стратегічні цілі (якісні та кількісні);
- критичні зовнішні і внутрішні умови, що лежать в основі стратегічних планів;
- вузькі і слабкі місця, виявлені в результаті аналізу стратегічного плану.

## ***Аналіз обраних підконтрольних показників включає у себе:***

- порівняння нормативних і фактичних значень з метою виявлення відхилень;
- виявлення причин і винуватців відхилень;
- визначення залежності між отриманими відхиленнями і кінцевими результатами діяльності підприємства;
- аналіз впливу отриманих відхилень на кінцеві результати.

Аналітичну інформацію передають з визначеною періодичністю керівництву підприємства для прийняття управлінських рішень.

## ***Стратегічні задачі контролінгу включають:***

- 1) участь у встановленні кількісних і якісних цілей підприємства
- 2) відповідальність за стратегічне планування
- 3) розробка альтернативних стратегій
- 4) визначення критичних зовнішніх і внутрішніх умов, що покладені в основу стратегічних планів
- 5) визначення вузьких та пошук слабких місць
- 6) аналіз економічної ефективності.

# Оперативний контролінг

**Ціль оперативного контролінгу** - забезпечення прибутковості та ліквідності підприємства.

**Основні підконтрольні показники:**

- рентабельність капіталу;
- продуктивність;
- ступінь ліквідності.

Систему оперативного контролінгу використовують для підтримки оперативних рішень по недопущенню кризового стану.

# ***Оперативні задачі:***

- 1) сприяння організації єдиної системи планування, заснованої на координації всіх сфер діяльності;
- 2) визначення відповідності оперативних планів стратегічним;
- 3) забезпечення оперативного порівняння планових і фактичних показників;
- 4) вжиття заходів, що дозволяють вчасно і повною мірою досягти найважливіших запланованих показників;
- 5) інформування керівництва і співробітників про хід виконання намічених програм і поточних результатів.

Завдання контроллера полягає в тому, щоб при фактичних і планових розбіжностях надати руху процесу, що допоміг би, незважаючи на відхилення від наміченого, усе-таки досягти мети. Порівняння реальних і планових результатів робиться для того, щоб вчасно визначити, де виникли труднощі з реалізацією плану і за допомогою регулюючих заходів забезпечити одержання планового прибутку, досягнення інших намічених показників.

Порівняльна характеристика оперативного і стратегічного контролінгу – див. самостійну роботу до теми