

Тема 1. Теоретичні основи контролінгу.

Контролінг в системі управління підприємством.

План

1. Економічна сутність контролінгу.
2. Історія та передумови розвитку контролінгу.
3. Американська та німецька моделі контролінгу.
4. Місце контролінгу в системі управління підприємством.
5. Мета, функції, завдання та принципи контролінгу
6. Підсистеми контролінгу та їх змістовна характеристика

1. Економічна сутність контролінгу

Існує багато визначень поняття
контролінг.



Причини різноманіття тлумачення предметної царини контролінгу:

- тривалий процес розвитку та наявність різних концепцій (шкіл) ;
- еволюція розуміння з розвитком потреб суспільства, науки та техніки;
- автори окремих визначень акцентують увагу на різних аспектах контролінгу;
- різні підходи відрізняються співвідношенням теоретичного обґрунтування та прикладних досліджень.

система планування і контролю, яка забезпечує інтеграцію, системну організацію і координацію фаз процесу управління



Узагальнивши існуючі підходи можна вважати:

Контролінг - це управлінська технологія, в основу якої покладено синтез елементів планування, організації, мотивації, обліку, аналізу та контролю всіх аспектів фінансово-господарської діяльності підприємства (облік, фінанси, менеджмент, маркетинг) , яка забезпечує інструментальну і методичну підтримку прийняття управлінських рішень, генерацію та оцінку альтернативних підходів при здійсненні оперативного та стратегічного управління підприємства в процесі досягнення цільових параметрів його діяльності .

У найбільш широкому трактуванні **контролінг** – це філософія, концепція управління, образ мислення керівників, орієнтованих на ефективне використання ресурсів та розвиток підприємства в довгостроковій перспективі, досягнення його стратегічних цілей .

Як **синтетична навчальна дисципліна**, контролінг базується на основі багатьох економічних дисциплін: менеджмент, маркетинг, економіка та фінанси підприємства, бухгалтерський облік, аудит та інші.

Місія контролінга сформульована IGC (International Group of Controlling)

Функції контролерів полягають у **формуванні й супроводі** процесів менеджменту по **визначенню цілей, плануванню й керуванню**, що покладає на них солідарну **відповідальність** за досягнення поставлених цілей.

Це означає:

- Контролери повинні забезпечувати прозорість стратегій і процесів їхньої реалізації, а також економічних і фінансових результатів діяльності, і в такий спосіб сприяти підвищенню ефективності.
- Контролери повинні координувати в рамках єдиного підходу приватні цілі й приватні плани, а також організувати для всього підприємства систему планово-економічних розрахунків, що дають орієнтацію на майбутнє.
- Контролери повинні виступати в ролі модераторів і так формувати процеси менеджменту по визначенню цілей, плануванню й керуванню, щоб всі особи, що беруть участь у прийнятті рішень, могли діяти, керуючись поставленими цілями.
- Контролери повинні надавати необхідний для цього сервіс по забезпеченню економічними даними й інформаційним обслуговуванням.
- Контролери повинні формувати та підтримувати функціонування систем контролінга.

Фактори, що обумовлюють доцільність впровадження контролінгу в Україні

- Нестабільність як зовнішніх (інтернаціоналізація економічного життя, загострення конкуренції на внутрішніх і світових ринках і т.д.), так і внутрішніх (обсяги виробництва, заборгованості по зарплаті, пошук надійних партнерів і постачальників) факторів висувають додаткові вимоги до системи керування підприємством.
- Необхідність пошуку все більш нових систем керування, що забезпечують гнучкість і надійність функціонування підприємства. А це у свою чергу, припускає вироблення механізмів координації усередині системи керування.
- Істотні зміни в організації й методології системи інформаційного забезпечення.
- Необхідність обґрунтування та порівняльної оцінки різних варіантів управлінських рішень.

2. Історія та передумови розвитку контролінгу



15 ст.	введення посади контролера в державних установах
1778 р.	створення відомства контролера та аудитора
1880 р.	використання на підприємствах елементів контролінгу для розв'язання переважно фінансово-економічних задач, управління інвестиціями і основним капіталом
1892 р.	введення посади контролера на індустріальному підприємстві (General Electric Comrani (США))

Створено відомство "Comptroller, Auditor, Treasurer and six Commissioners of Accounts" (США)

Створено інститут "Controller's Institute of America" (США)

1971- створено Академію контролерів (Controller Akademie)
 1975- засновано Спілку контролерів (Controller Verein e.V.)
 1989- засновано журнал "Контролер" (Controller)

1931 р.	створення контролерів	інституту
1930- 1940 р.	розвиток контролінгу загальмувався	концепції
1950- 1970 р.	відродження контролінгу в Європі	інтересу до
1990- 2000 р.	з розвитком ринкових відносин концепція викликає зацікавленість в Україні	контролінгу
2000 р. - по даний час	запровадження контролінгу на українських підприємствах	концепції провідних

Служба
контролінгу
впроваджена на
підприємствах:
„Метро Кеш енд
Кері Україна”,
УМС, Фоззі-Груп
та інших

Розвиток концепції контролінгу.

1. Управлінський облік (80-е роки, Р. Манна и Э. Майера , Х. Фольмута .)

Контролінг - це блок управління витратами на основі концепції маржинального прибутку. В американській літературі – використовується термін управлінський облік (Managerial accounting). Головна увага приділяється побудові управлінського обліку, методам та моделям управління витратами та їх бюджетуванню. Враховуючи тривалий час існування - найбільш поширена.

2.Управлінська інформаційна система (кінець 80-х років)

Контролінг- це управлінська інформаційна система. Інформаційна база прийняття рішень вже не обмежується даними бухгалтерського та управлінського обліку, а розширюється за рахунок нових функціональних царин (персонал, фінанси, іновації), рівень прийняття рішень наближується до стратегічного.

3.Планування та контроль (початок 90-х років, Д. Хан)

Контролінг- це синтез планування та контролю, координація основних фаз процесного циклу управління (планування, організація, контроль, мотивація). Виокремлення підсистем стратегічного та оперативного контролінгу та визначення їх інструментарію

4. Координація (90-ті роки)

Контролінг забезпечує зворотній зв'язок в контурі управління за рахунок методів координації (при стратегічному плануванні) та регулюванні (при оперативному плануванні).

5.Управління управлінням (кінець 90-х років)

Системаутворююча роль контролінгу, контролінг-це мета модель управління («контролінг- це все».) Контролінг пропонується в якості альтернативи евристичному підходу в управлінні , як сукупність стандартів, норм, правил. Формалізується процес обробки даних, запроваджуються експертні системи та системи підтримки прийняття рішень. Акцент переноситься на побудову системи управління знаннями. Систематизація та стандартизація процесу прийняття рішень дозволяє знизити ризики , суб'єктивізм та тиражувати досвід. Виокремлення функціональних видів контролінгу.

6. Координація процесу прийняття рішень (XI сторіччя, Г. Піч , Е. Шерм).

Головна увага приділяється координації процесу прийняття рішень з діяльністю особи, що їх приймає. Контролінг - це рівноправна управлінська функція поряд з плануванням, організацією, управлінням кадрами та керівництвом. Контролінг- це управління знаннями та інформацією. Контролінг не тільки координує, а й пропонує методологію та методику координації. Розвиток концепції обумовлюється потребами допомоги керівництву в швидкому реагуванні на неочікувані події, посилення негативного впливу зовнішнього оточення. ("преобразующий менеджмент", "пульсирующий менеджмент", "неистовый менеджмент»).

Сучасний стан впровадження контролінгу на торговельних підприємствах



3. Американська та німецька моделі контролінгу



Американська модель контролінгу

Акцент ставиться на спостереження за реалізацією планів, встановлення системи планових показників, вимірювання відхилень від норм та їх корекція

Американська модель контролінгу

Функції:

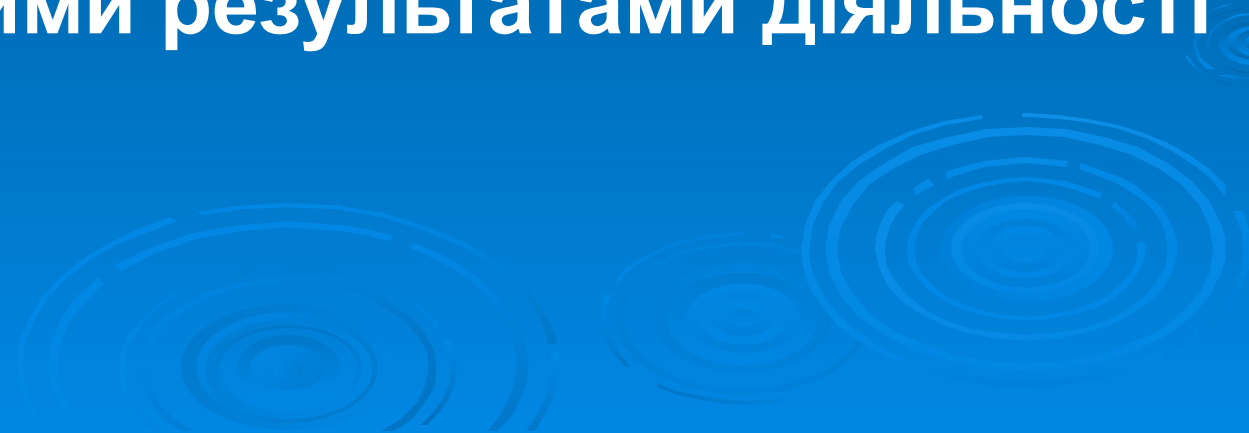
- Планування
- Проведення спеціальних економічних розрахунків
- Внутрішній (управлінський) облік
- Фінансова бухгалтерія та звітність
- Податки і страхування
- Інформаційні технології
- Внутрішня ревізія (аудит)

Американська модель контролінгу

- отримала назву "управлінський облік", а спеціалістів, які ним займаються, називають контролерами;
- практично орієнтована (забезпечує швидку реакцію на вимоги ринку та задоволення потреб клієнтів);
- контролери у США відповідають за виконання функцій фінансового обліку, наповнення основних компонентів інформаційних систем, а також несуть відповідальність за фінансові системи підприємства, деякі аспекти фінансового менеджменту та за елементи фінансової звітності підприємства

Німецька (європейська) модель контролінгу

До американської моделі додається
бюджетування, інформаційне
забезпечення, основним завданням є
управління собівартістю продукції та
фінансовими результатами діяльності



Німецька (європейська) модель контролінгу

Функції:

- **Планування (бюджетування)**
- **Інформаційний менеджмент та звітність**
- **Проведення спеціальних економічних розрахунків**
- **Внутрішній (управлінський) облік**

Німецька (європейська) модель контролінгу

- є якісно новим явищем в управлінні підприємством;
- спирається на "виробничу" бухгалтерію (яка виділяється поряд з фінансовою), термін "управлінський облік" не використовується;
- орієнтована на розв'язання конкретних економічних завдань, сервісну підтримку основних функцій менеджменту;
- має місце певна академізація контролінгу, прагнення створення теоретично цілісної системи.

4. Місце контролінгу в системі управління підприємством

The background of the slide is a solid blue color. In the lower right quadrant, there are several decorative elements consisting of concentric circles, resembling ripples in water. These circles are rendered in a lighter shade of blue than the background, creating a subtle pattern.

Основні функції й завдання контролінга

ОБЛІК

- Збір й обробка інформації.
- Розробка й ведення системи внутрішнього обліку.
- Уніфікація методів і критеріїв оцінки діяльності організації і її підрозділів.

ПЛАНУВАННЯ

- Інформаційна підтримка при розробці базисних планів (продажів, виробництва, інвестицій, закупівель).
- Формування й удосконалювання всієї "архітектури" системи планування.
- Установлення потреби в інформації й часі для окремих кроків процесу планування.
- Координація процесу обміну інформацією.
- Координація й агрегування окремих планів за часом і змістом.
- Перевірка пропонованих планів на повноту й реалізуємість
- Складання зведеного плану підприємства.

КОНТРОЛЬ І РЕГУЛЮВАННЯ

- Визначення величин, контрольованих у тимчасовому й змістовному розрізах.
- Порівняння планових і фактичних величин для виміру й оцінки ступеня досягнення мети.
- Визначення припустимих границь відхилень величин.
- Аналіз відхилень, інтерпретація причин відхилень плану від факту й вироблення пропозицій для зменшення відхилень.

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

- Розробка архітектури інформаційної системи.
- Стандартизація інформаційних носіїв і каналів.
- Надання цифрових матеріалів, які дозволили б здійснити контроль і керування організацією.
- Збір і систематизація найбільш значимих для прийняття рішень даних.
- Розробка інструментарію для планування, контролю й прийняття рішень.
- Консультації на вибір коригувальних заходів і рішень.
- Забезпечення економічності функціонування інформаційної системи.

СПЕЦІАЛЬНІ ФУНКЦІЇ

- Збір й аналіз даних про зовнішнє середовище: ринки грошей і капіталів, кон'юнктура галузі, урядові економічні програми.
- Порівняння з конкурентами.
- Обґрунтування доцільності злиття з іншими фірмами або відкриття (закриття) філій.
- Проведення калькуляції для особливих замовлень.
- Розрахунки ефективності інвестиційних проектів.

Практична реалізація концепції контролінгу

Визначення оперативних і стратегічних цілей розвитку підприємства з врахуванням зовнішніх і внутрішніх умов функціонування

Розробка механізму координації й контролю за процесом досягнення кінцевих результатів (визначення цільових показників, відповідальних за їх досягнення, розробка системи планів)

Розробка систем інформаційного забезпечення управління шляхом формування релевантної (істотної, значимої) інформації

Здійснення аналізу відхилень між фактично досягнутими та підконтрольними показниками, виявлення причин та відповідальних за відхилення

Визначення варіантів управлінських рішень по мінімізації відхилень, внесенню змін в оперативне й стратегічне планування

Зворотний зв'язок

5. Мета, функції, завдання та принципи контролінгу



Мета контролінгу обумовлюється стратегічними цілями підприємства та визначається в економічних термінах (характеристиках) - зростання ринкової вартості, економічної доданої вартості підприємства, стабільності та збільшення його дохідності, тощо.

Функції контролінгу обумовлюються визначеними цілями підприємства та охоплюють ті види управлінської діяльності, які забезпечують досягнення цих цілей.

(Серед спеціалістів консенсусу з цього приводу немає).

Функції контролінгу

- Координаційна
- Інформаційна
- Методична
- Контрольна
- Консультаційна
- Комунікаційна
- Інноваційна
- Планова

Обсяг реалізованих на підприємствах функцій контролінгу залежить від наступних факторів:

- Фінансово-економічний стан підприємства;
- Розуміння керівництвом або власниками важливості й корисності впровадження функцій контролінгу;
- Розміру підприємства (чисельність зайнятих, обсяг виробництва); рівня диверсифікованості виробництва, номенклатури випускаємої продукції;
- Рівень конкурентності оточення;
- Кваліфікація управлінського персоналу;
- Кваліфікація співробітників служби контролінга.

Принципи контролінгу

- Інтеграції
- стандартизації
- регулювання
- ефективності
- комплексності

6. Підсистеми контролінгу на підприємстві



Підсистеми контролінгу

Стратегічний

Оперативний

Зміст

Розробка
цілей і задач

Визначення способів
досягнення цілей
і вирішення задач

Показники

Потенціали
успіху (доля
ринку,
ріст ринку...)

Результативні
показники (прибуток,
рентабельність,
ліквідність...)

Часовий горизонт

Середньо-
і довго-
строковий

Короткостроковий

Стратегічний контролінг — це

сервісно - економічне забезпечення менеджменту щодо досягнення стратегічних цілей підприємства, координація функцій стратегічного планування, контролю та системи стратегічного інформаційного забезпечення

Метою стратегічного контролінгу є визначення тенденцій майбутнього, виявлення потенціалу та загроз розвитку (успіху) підприємства

Основні напрямками стратегічного контролінгу:

- участь у постановці стратегічних цілей та визначенні цільових стратегічних орієнтирів діяльності підприємств;
- розробка та оцінювання альтернативних стратегій;
- проведення стратегічного аналізу та виявлення резервів зростання потенціалу підприємств;
- інформаційне забезпечення процесу стратегічного управління на підприємстві;
- координація зусиль усіх підрозділів щодо розробки та виконання стратегічного плану;
- аналіз впливу відхилень на виконання стратегічних планів;
- корегування стратегічних цілей та стратегічних пріоритетів внаслідок зміни умов функціонування підприємств;
- встановлення причин невиконання стратегічних планів і розробка заходів щодо їх усунення;
- аналіз економічної ефективності довгострокових рішень (особливо з питань інновацій та інвестицій).

Оперативний контролінг - це

сервісно-економічне забезпечення менеджменту щодо досягнення тактичних та оперативних цілей підприємств, координація процесів планування, оперативного контролю, обліку та звітності при підтримці сучасної інформаційної системи

Основні напрями оперативного контролю:

- участь у визначенні тактичних та оперативних цілей, розрахунок цільових індикаторів тактичних та оперативних планів;
- координація дій підрозділів підприємства у процесі розробки та реалізації тактичних та оперативних планів (бюджетів);
- проведення спеціальних економічних розрахунків;
- інформаційне забезпечення процесу тактичного та оперативного управління, мотивації персоналу та менеджменту;
- розробка заходів щодо підвищення ефективності тактичного та оперативного управління;
- здійснення контролю за реалізацією тактичних та оперативних цілей підприємств з метою визначення причин, винних осіб та наслідків відхилень.