**Реферат**

**Тема:**

**Сутність стратегічного та оперативного контролінгу**

**1. Контролінг, як управлінська функція**

Процес інтеграції традиційних методів обліку, аналізу, нормування, планування й контролю в єдину систему одержання, обробки й узагальнення інформації й прийняття на її основі управлінських рішень відбувається досить швидко. Система, що управляє підприємством, має бути зорієнтованою на досягнення не лише оперативних (поточних) цілей у вигляді одержання прибутку того або іншого розміру, але й на стратегічні цілі: виживання підприємства, його екологічний нейтралітет, збереження робочих місць, тобто на соціальні фактори, систему, у якій переважним стає не вузьке, конкретне ортодоксальне мислення керуючого справами, а системне, комплексне вирішення проблем [7].

Ця система одержала назву «контролінг» (випереджуючий контроль на основі спостереження за змінами об'єкту). Найбільш повно система контролінгу як система керування була вперше описана й застосована в США. Звідси семантичне значення терміна «контролінг (від англ. to control – контролювати) і похідних або пов'язаних з ним понять, таких, наприклад, як контролер – керівник служби контролінгу [19].

За аналогією з однаковим звучанням слова в українській мові «контроль» напрошується висновок про те, що контролінг, можливо, являє собою систему контролю, а контролер стежить за станом економіки й фінансів підприємства.

Частково це так, але далеко не повністю, хоча первісне поняття контролінгу об'єднало сукупність завдань у сфері обліку й фінансів, а контролер був головним бухгалтером. Зміст контролінгу й робота контролера не вичерпуються на сьогодні тільки цими функціями в тим обсягом, у якому ми звикли їх бачити: вони значно ширше й різноманітніше.

Контролінг – це концепція, спрямована на ліквідацію вузьких місць і орієнтована на майбутнє відповідно до поставлених цілей і завдань одержання певних результатів [9].

Діяльність будь-якої фірми завжди спрямована на досягнення конкретних цілей. Щоб не збитися з наміченого курсу, необхідним є постійний контроль за тим, як реалізуються розроблені програми. Сьогодні традиційна система контролю є одним з істотних (хоча й застарілих) інструментів керування.

Квоти, стандарти, норми ґрунтуються на минулому досвіді, контрольні дії пов'язані скоріше з минулим ніж з майбутнім фірми. Таким чином, керування на основі традиційного контролю гальмує активне випереджальне використання майбутніх можливостей. Традиційна система контролю послужила фірмам гарну службу, коли зміна в зовнішньому середовищі організації була ще настільки поступовою, що допускало вповільнені реакції. З ростом динамічності ринкових відносин виникла необхідність у тому, щоб засновувати контроль на майбутніх подіях і діях.

У випереджальному контролі акцент, що раніше фіксувався на відхиленнях від минулих еталонів, переміщається на зміну розриву між нинішніми результатами й цілями, які повинні бути досягнуті до кінця планового періоду. У реалізації акцент зміщається відповідно з виправлення допущених у минулому помилок на заходи щодо досягнення майбутніх цілей. В основі контролінгу виробництва – контроль, що попереджає, що дозволяє йому або зробити коректування дій, або, якщо оцінка результатів показує, що раніше певні цілі нереальні, змінити їх.

Таким чином, зміст контролю, проведеного контролінгом, полягає в створенні гарантій виконання планів і в підвищенні ефективності управлінського процесу [7].

Служба контролінгу постійно акцентує увагу на рішення наступних питань: чи правильним шляхом йде підприємство? чи досить економічною є обрана альтернатива? чи є можливості фінансування проектів? що відбудеться, якщо реальність виявиться не такою, як було заплановано? Якщо в ході розвитку зустрінуться відхилення, необхідно осмислити, куди надалі варто рухатися.

У результаті можна дати таке визначення контролінгу: «Контролінг – керування майбутнім для забезпечення тривалого й успішного функціонування підприємства і його структурних одиниць» [12].

Контроль, проведений контролінгом, на відміну від традиційного контролю не є основним завданням адміністрації. Він полягає в зіставленні оцінок «план – факт», у поясненні причин, що обумовили появу відхилень, у визначенні їхнього впливу на перспективні цілі, а також у розробці коригувальних заходів щодо усунення відхилень.

Головні завдання контролера – розробка матеріалів для прийняття управлінських рішень і подання їхньому керівництву. Він повинен також консультувати адміністрацію із всіх питань вибору найбільш діючих варіантів дій і тим самим впливати на використання всіх можливостей досягнення підприємством запланованих показників.

Служба контролінгу прагне так управляти процесами поточного аналізу й регулювання планових і фактичних показників, щоб за можливості уникнути помилки, відхилення й прорахунку – як у сьогоденні, так і майбутньому. Звідси призначення контролінгу – попередження виникнення кризових ситуацій [20].

Помилки й проблеми, що виникають при аналізі ситуації усередині організації, переплітаються, якщо їх вчасно не виправити, з помилками в оцінці майбутніх умов навколишнього середовища. Інакше кажучи, необхідно передбачити, щоб прийняте рішення не ґрунтувалося на помилкових передумовах, а це особливо важливо, коли прийняте рішення сполучене з більшим ризиком.

Основним завданням контролінгу є виявлення проблем і коректування діяльності організації до того, як ці проблеми переростуть у кризу. Вирішення цього завдання пов'язане з [20]:

* визначенням фактичного стану організації і його структурних одиниць;
* прогнозуванням стану й поведінки економіки організації на заданий майбутній момент часу;
* завчасним визначенням місця й причин відхилень значень показників, що характеризують діяльність як організації в цілому, так і його структурних одиниць;
* забезпеченням стійкого виробничо-фінансового стану організації при настанні (досягненні) граничних значень показників;
* пошуком слабких і вузьких місць у діяльності підприємства.

Результативність вирішення виявлених проблем багато в чому визначається тим, як добре скоординовані цілі різних рівнів управління, засоби й методи їх реалізації. Тому наступним завданням контролінгу є завдання контролю й регулювання [20].

Суть третього завдання полягає в інформаційному супроводі процесу планування. Його вирішення пов'язане з: розробкою методик планування; поданням інформації для складання планів; встановленням припустимих меж відхилень; аналізом причин і розробкою пропозицій для зменшення відхилень; обліком і контролем витрат і результатів; розробкою інструментарію для планування, контролю й прийняття управлінських рішень; стимулюванням планування [20].

Реалізація всіх трьох завдань уможливлює підготовку до використання майбутніх сприятливих умов, готує підприємство до раптових змін у зовнішнім середовищі, поліпшує координацію дій в організації й тим самим сприяє тривалому й успішному функціонуванню підприємства і його структурних одиниць.

Найважливішими цілями організації є висока рентабельність, забезпечення ліквідності й підвищення ефективності роботи. Досягнення цих цілей ґрунтується на реалізації наступних функцій контролінгу [9]:

1. Моніторинг стану економіки організації: контроль рівноваги показників прибуток - витрати. Через певні проміжки часу задані величини порівнюють із фактичним станом і визначають, чи потрібно втручання для досягнення бажаного стану, якщо буде потреба здійснюють його.
2. Сервісна функція (забезпечення аналітичною інформацією для прийняття управлінських рішень). Полягає у своєчасному поданні необхідної інформації керівництву для ухвалення рішення по коректуванню стратегії. Забезпечується за допомогою систем планування, нормування, обліку й контролю, орієнтованих на досягнення мети, кінцевого результату діяльності підприємства. Інформація повинна містити задані (нормативні, планові) і фактичні дані, у тому числі про відхилення, що виявляють засобами обліку по підрозділах.
3. Керуюча функція. Полягає в переоцінці стратегії, коректуванню реалізації цілей і зміні цілей. Здійснюється з використанням даних аналізу відхилень, ставок покриття, загальних результатів діяльності для прийняття управлінських рішень. Такі рішення приймаються на всіх рівнях управління організацією, і досить важливим завданням контролінгу є координація цілей різних рівнів, засобів і методів їхньої реалізації, для того щоб забезпечити досягнення кінцевої мети підприємства.
4. Контроль і аналіз економічності роботи підрозділів.
5. Розробка методології прийняття рішень, їхня координація, а також контроль сприйняття цієї методології керівництвом.

Реалізація контролінгової діяльності ґрунтується на чотирьох принципах [19]:

1. Руху й гальмування. Для забезпечення тривалого й стійкого існування організації необхідні її ріст, розвиток і, як наслідок, стабільне одержання прибутку. При цьому мета «зростання» означає збільшення виробництва й продажу виробів або розширення номенклатури надаваних послуг, які вже визначені в плані організації. Мета «роз виток» означає нові вироби, нові форми їхнього застосування, новий сервіс, нові рішення проблем клієнтів, нові ринки й канали збуту, нові методи виробництва, нові організаційні структури й процедури керування, тобто для успішної діяльності підприємства і його рухів уперед необхідні «інновації». Принцип створює об'єктивні умови для постійного виявлення й впровадження нового, прогресивного в практику конкретної організації з урахуванням специфіки й можливостей.
2. Своєчасності. В умовах динамічно ринку керівництву для прийняття рішень необхідні постійно обновлювані дані як про зовнішнє, так і внутрішнє середовище, результати їхнього аналізу. Тому контролер постійно спостерігає за навколишнім середовищем. В інтересах зміцнення позицій організації контролер зобов'язаний оперативно враховувати знову виникаючі шанси й ризики, їхній можливий вплив на прибуток. Здатність організації до своєчасного реагування на ринкові зміни з від тимчасового інтервалу між виникненням нового шансу або ризику й конкретною дією керівництва, а також від витрат часу на зміну плану й впровадження новинки.
3. Стратегічної свідомості. Інформація, отримана від працівників, має важливе значення для проведення заходів, що забезпечують стійке майбутнє фірми. Керівники організації, її підрозділу й співробітники на практиці нерідко приймають тактичні рішення, що приносять швидкий економічний ефект і реальні вигоди в поточному плані, але не відповідним стратегічним завданням підприємства. У результаті, вигравши (і часом чимало) сьогодні, фірма може набагато більше втратити завтра. Принцип реалізується тільки тоді, коли будь-яке рішення й дія оцінюється в першу чергу з позицій його відповідності стратегічним програмам.
4. Документування. Метою цього принципу є створення умов для перевірки: чи дотримувалися мети й завдання стратегічного контролінгу в дійсності. У стратегічному контролінгу інформація представляється у вигляді письмових повідомлень із попередньою оцінкою їхньої значимості. Письмова форма примушує інформатора до продуманого, повного й точного подання положення справ. Документування дозволяє в будь-який момент установити що посилає й приймає інформацію, її зміст і дату передачі.

**2. Організаційна структура контролінгу**

Контролінг як самостійна управлінська функція має складну організаційну структуру. Вона включає два компоненти – горизонтальну й вертикальну структуру [12].

Вертикальна структура охоплює послідовність процедур контролю, що відповідає логіці й напрямку планово-управлінського циклу. У ній можна виділити:

* стратегічний контроль;
* тактичний контроль;
* оперативний контроль.

Стратегічний контроль орієнтований на досягнення основної мети підприємства, а також цілей, що ставляться в рамках товарної, цінової, збутової і комунікативної політик. Стратегічний контроль є основним елементом контролінгу, тому що не тільки аналізує досягнуті результати, але й закладає основу майбутніх стратегічних рішень [6].

Тактичний контроль оцінює ефективність заходів, проведених протягом нетривалого відрізку часу й обумовлених тактичним планом. Він може розглядатися як контроль проміжних результатів процесу реалізації стратегії. Цей вид контролю особливо важливий для бізнесу, тому що напрямки, характер і результати діяльності підприємств цього типу прямо залежать від зміни ринкової кон'юнктури, неминучих на займаних ними сегментах. У рамках тактичного контролю створюються умови для своєчасної реакції підприємства на зміну кон'юнктурних умов, особливо на появу обмежуючих факторів.

Оперативний контроль спрямований на оцінку проміжних результатів діяльності в дуже короткі проміжки часу. Його можна характеризувати як постійне відстеження результатів діяльності фірми – моніторинг проміжних результатів.

Горизонтальна структура охоплює функціональні компоненти. Вона передбачає оцінку результативності у виробничій, комерційній, фінансовій, комунікативній діяльності. Вони охоплюють як сукупні показники діяльності підприємства, так і показники, що характеризують окремі аспекти підприємницької діяльності.

Виходячи з вищесказаного контролінг як цілісна система складається із двох важливих частин: стратегічний контролінг та оперативний контролінг, проміжною ланкою реалізації яких є тактичний контролінг.

Кожний вид контролінгу має свої цілі, методи, принципи, засоби й інструменти.

## 3. Стратегічний контролінг

Відсутність погодженості вчених у трактуванні поняття «стратегічний контролінг» ставить перед необхідністю формування основних напрямків, що характеризують систему стратегічного контролінгу. До них належить [6]:

* пошук інформації за межами підприємства про конкурентів і її аналіз;
* визначення залежності між стратегічною позицією, обраною компанією, і очікуваним застосуванням внутрішньої звітності підприємства з погляду стратегічного позиціювання;
* одержання конкурентної переваги за рахунок аналізу способів скорочення витрат і (або) ланцюжку цінності й оптимізації факторів витрат.

Для формування концептуальних основ стратегічного контролінгу візьмемо за основу твердження, що стратегічний контролінг – це певний спосіб відбиття фінансових і облікових проблем підприємства. Стратегічний контролінг фокусується на певних ключових елементах діяльності підприємства, що дозволяє створювати економічні цінності [9].

Цей процес можна представити у вигляді моделі, сутність якої полягає в тім, що вона концентрується на чотирьох основних елементах стратегічного контролінгу: зобов'язаннях, потенційних можливостях, витратах і контролі.

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

Отже, метою стратегічного контролінгу 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 становищі й інших з аналогічними даними конкурентів, а також вживання заходів по регулюванню виниклих відхилень і оптимізації співвідношення «витрати – прибуток» [10].

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

Вивчення сутності стратегічного контролінгу ставить перед необхідністю дослідження структури й складу процесу нагромадження інформації в системі стратегічного керування.

Для виявлення сигналів про виникнення явищ кризового стану підприємства необхідно постійне спостереження за його діловими й фінансовими показниками. Їхній аналіз дає можливість кількісно оцінити явища. Ті самі показники можуть мати різне значення й тенденцію на різних етапах життєвого циклу конкурентної переваги підприємства. Тому аналіз показників по етапах життєвого циклу конкурентної переваги підприємства дозволить виявити тенденцію розвитку кризових явищ на основі кількісних і якісних оцінок.

Ділові й фінансові показники діляться на кілька груп: показники ліквідності, фінансового стану, оборотності, рентабельності. У свою чергу, їх можна підрозділити по ознаці відстеження й змінюваності як по етапах життєвого циклу конкурентної переваги підприємства, так і за часом.

Стратегічний контролінг повинен забезпечити виживаність підприємства, відстеження намічених цілей розвитку й досягнення довгострокової стійкої переваги перед конкурентами. Основними видами аналізу стратегічного контролінгу є [21]:

* аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища;
* аналіз конкуренції;
* аналіз ключових факторів успіху;
* формування портфеля стратегій;
* аналіз стратегічних планів і підконтрольних показників діяльності;
* аналіз ланцюжка цінностей;
* аналіз стратегічного позиціювання;
* аналіз витратоутворюючих факторів.

Стратегічний контролінг орієнтований на довгострокові перспективи. Об'єктами контролю, а, отже, і контрольованими величинами є такі показники, як мета, стратегії, потенціали й фактори успіху, сильні й слабкі сторони підприємства, шанси й ризики, межі й наслідки.

Можна виділити найбільш важливі практичні інструменти й принципи стратегічного керування, які використає стратегічний контролінг [21]:

* Матричні аналітичні інструменти;
* Аналіз сильних і слабких сторін;
* Принципи керування попитом та пропозицією;
* Принципи фінансової оцінки стратегічних планів;
* Розробка сценаріїв;
* Стратегічне керування витратами.

## 4. Оперативний контролінг

Головною метою оперативного контролінгу є створення такої системи керування, що ефективно допомагає досягати поточні цілі підприємства, а також оптимізує співвідношення «витрати-прибуток» [9].

Оперативний контролінг орієнтований на короткострокові цілі й контролює такі основні показники, як рентабельність, ліквідність, продуктивність і прибуток.

Арсенал основних методів і інструментів оперативного контролінгу сильно відрізняється від стратегічного. Найбільш відомими є наступні інструменти [21]:

* GAP-аналіз – аналіз відхилень (розривів);
* Портфоліо-аналіз – аналіз розподілу діяльності підприємства по окремих стратегіях щодо продуктів і ринків;
* CVP-аналіз – аналіз співвідношення «витрата-обсяг-прибуток» (Cost-Volume-Profіt);
* АВС-аналіз – аналіз груп виробничих підрозділів залежно від їхнього внеску в дохід (не плутати з функціонально-вартісним аналізом);
* Планування потреби в матеріалах;
* Фінансовий аналіз показників діяльності;
* Статичні й динамічні методи інвестиційних розрахунків;
* Бюджетування;
* Функціонально-вартісний аналіз.

**Література**

1. Анташов В., Уварова Г. Экономический советник менеджера. — Минск: Финансы, учет, аудит, 1996. - 320 с.;
2. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. — К.: Ника-Центр, 1999. - 528 с.;
3. Ван Хорн Дж. Основы управления финансами. - М.: Финансы и статистика, 1997. - 799 с.;
4. Друри К. Управленческий и производственный учет. - М.: Аудит, ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 1071 с.;
5. Ивашкевич В.Б., Зайцев С.Н.. Контролинг на предприятиях ФРГ. Бухгалтерский учет. №10, 1996;
6. Информационное обеспечение внутреннего контроля стратегии бизнеса: научно-производственное издание / Л. А. Сухарева, П. Н. Сухарев, И. Н. Дмитренко, С. Н. Кравченко / Под ред. Л. А. Сухаревой. - Донецк: ДГКИ, 1998. - 55 с.;
7. Карпова Т.П. Основы управленческого учета: Учеб. пособие. -М.: ИНФРА-М, 1997 -492с.;
8. Костырко Л.А. Стратегия финансово-экономической деятельности хозяйствующего субъекта: методология и организация. Монография. - Луганск: изд-во ВНУ им. В.Даля, 2002. - 560 с.
9. Контролинг - как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина / Под ред. Н.Г. Данилочкиной. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. - 279 с.
10. Контроль в системе внутрипроизводственного хозрасчета / Б.И. Валуев, Л. П. Горлова, В. В. Муравская и др. - М.: Финансы и статистика, 1998.-239 с.