

Тема 1

КОНТРОЛІНГ ЯК СУЧАСНИЙ НАПРЯМОК РОЗВИТКУ НАУКИ УПРАВЛІННЯ

План:

- 1.1. Історія розвитку та сутність контролінгу
- 1.2. Функції контролінгу
- 1.3. Види контролінгу

Ключові слова та поняття:

контролінг, фінансова криза, антикризове управління, функції менеджменту, функції контролінгу, стратегічний контролінг, оперативний контролінг, моніторинг

§1.1. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ ТА СУТНІСТЬ КОНТРОЛІНГУ

У жорстких умовах ринку успіх підприємницької діяльності в значній мірі визначається ступенем готовності менеджменту організації враховувати вірогідність раптового виникнення кризових ситуацій. Причини їх виникнення різняться між собою (рис. 1.1).

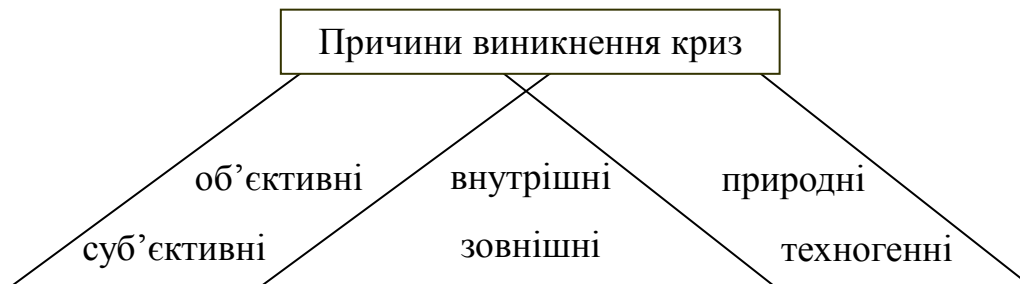


Рис. 1.1. Класифікація причин виникнення кризових ситуацій на підприємствах за різними ознаками

Розв'язувати проблеми управління в умовах загрози виникнення кризових ситуацій необхідно шляхом використання ситуаційного та антикризового менеджменту, а також контролінгу.

Контролінг (з англ. «controlling» – контролювання або перевірка) – спеціальна система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і охоплює інформаційне забезпечення управління, його планування, організацію взаємодії, мотивацію і контроль. Це система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства; своєрідний механізм саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотній зв'язок у контурі управління.

Основна мета контролінгу – орієнтація управлінського процесу на досягнення цілей, що стоять перед підприємством.

У сучасних умовах виникає необхідність впровадження контролінгу на підприємствах і, особливо, на тих, що перебувають у стані фінансової кризи. Під фінансовою кризою розуміють фазу розбалансованої діяльності підприємства, тобто загрозу неплатоспроможності та банкрутства. Контролінг розглядають як елемент антикризового управління – управління організацією, яке

спроможне попередити або пом'якшити кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування організації в режимі виживання в період кризи та виводити її з кризового стану з мінімальними витратами (рис. 1.2).

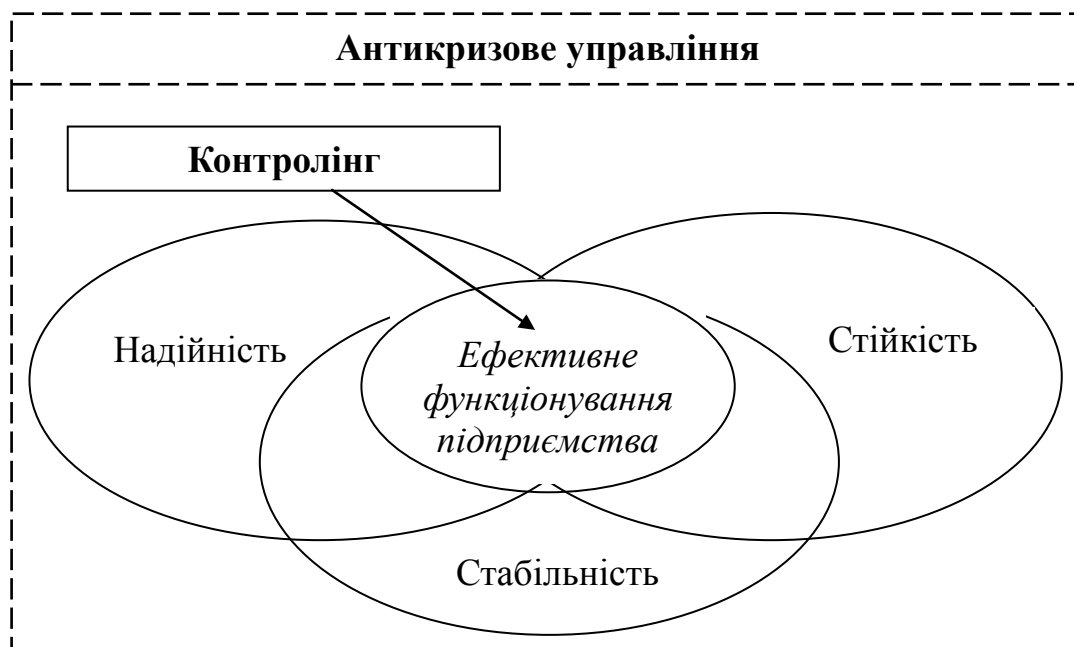


Рис. 1.2. Роль контролінгу в системі антикризового управління

Контролінг у сучасному розумінні постає як провідна функція менеджменту, він будує взаємозв'язки між іншими окремими функціями.

Мета контролінгу – правильна та своєчасна оцінка фактичної реалізації виконання запланованих господарських операцій і підготовка інформації, яка необхідна для прийняття ефективних управлінських рішень. Перш за все, така оцінка відбувається з точки зору перевірки своєчасності та якості виконання менеджерами та іншими співробітниками своїх завдань, виходячи із стратегічного і оперативного планів розвитку підприємства. З точки зору комплексного підходу до управління, контролінг виступає як певний набір інструментів. Використовуючи основні показники діяльності підприємства (оборот, витрати, прибуток тощо) за певний період, кожний окремий інструмент має вплинути на ефективність

управління, сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому та реалізації досягнення встановлених цілей.

Контролінг як система цільових перевірок пройшла певний шлях розвитку, що відбувався поетапно (рис. 1.3):



Рис. 1.3. Етапи розвитку контролінгу

Перший етап. XV ст. – вперше згадується посадова особа «контролер» при дворі англійського короля, завданням якого була перевірка правильності проведення грошових та товарних операцій.

Другий етап. 1778 р. – у США американський конгрес вперше запропонував державним службам застосувати посаду «контролер», який повинен був відповідати за рівновагу державного бюджету та здійснювати нагляд за використанням бюджетних коштів.

Третій етап. 1880 р. – у США першою із приватних компаній, фірма «Santa Fe Railway System» ввела посаду контролер. У його обов'язки входила перевірка виконання завдань у фінансовій сфері.

Четвертий етап. 1892 р. – у США «General Electric» першою з промислових компаній ввела посаду контролера.

П'ятий етап. З 1930 року, внаслідок світової економічної кризи відбулось банкрутство багатьох компаній. Все це підкреслило особливе значення своєчасного отримання інформації та звітності, яка до цього часу не сприймалася як окремий інструмент для аналізу і прийняття рішень. Відтепер контролінг пропонується використовувати разом з плануванням як ефективно діючий засіб майбутньо-орієнтованого управління підприємством.

Шостий етап. В 1931 році у США було засновано спеціалізований Інститут контролерів Америки, як фахову організацію, що вплинула на загальне становлення контролінгу та його подальший розвиток, як науки.

Сьомий етап. З часом в інших країнах починає розвиватися власне бачення та розуміння контролінгу. Проте першою у розвитку систем контролінгу стала Німеччина, модель контролінгу якої зараз широко застосовується в багатьох країнах Європи, що безперечно підвищує ефективність діяльності цих компаній. Контролінг стає об'єктивно необхідним для успішного управління бізнесом.

Згідно з рекомендаціями, розробленими **Спілкою контролерів Німеччини** (м. Мюнхен), яка спеціалізується на вивченні та вдосконаленні практики застосування контролінгу, підвищенні його ефективності, контролер повинен:

- 1) надавати супроводжуючу, інформаційну підтримку менеджеру в процесі управління для реалізації встановлених цілей;
- 2) дбати про прозорість отриманих результатів діяльності організації, стану її фінансів, виробничих процесів та стратегій для підвищення ефективності її функціонування;
- 3) організувати процес контролінгу таким чином, щоб кожен з контролерів та менеджерів міг здійснити аналіз поточного стану справ та діяти цілеспрямовано згідно плану;
- 4) гарантувати оперативне постачання необхідної інформації для керівництва;
- 5) розвивати та підтримувати систему контролінгу на всіх напрямках діяльності підприємства;

б) виступати внутрішнім консультантом менеджерів, діяти як «навігатор» на шляху досягнення основної мети підприємства.

Контролінг – це напрямок економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з моніторингом його фінансово-економічної діяльності та з систематичним наданням керівництву інформації необхідної для прийняття своєчасних тактичних і стратегічних управлінських рішень.

Контролінг займає особливе місце в управлінні підприємством: він не заміняє собою управління, а лише переводить його на якісно новий рівень. Контролінг є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, забезпечуючи зворотний зв'язок у контурі управління.

Під **функціями менеджменту** слід розуміти відносно відокремлені напрями і види управлінської діяльності, тобто трудові процеси в сфері управління. Контролінг взаємопов'язаний з усіма функціями менеджменту. Класики менеджменту М.Мескон, М.Альберт та Ф.Хедоурі визначають 4 основні функції менеджменту: планування, організацію взаємодії, мотивацію і контроль. Між ними існує зворотний зв'язок, який налагоджується саме завдяки контролінгу (рис. 1.4).

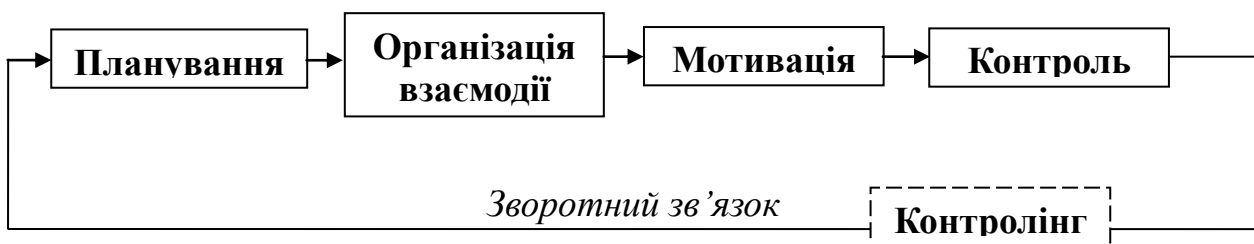


Рис. 1.4. Роль контролінгу у контурі управління

Планування – це відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації.

Організація взаємодії – це вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління організацією.

Мотивація – це відокремлений вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на

діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей або цілей організації.

При здійсненні виробничо-господарської діяльності завершальною функцією у контурі управління є контроль. У діяльності організації контроль потребує проведення систематичних спостережень за станом господарської діяльності організації з метою перевірки відповідності фактичних результатів запланованим.

Насамперед, *контроль* – це елемент управління об'єктами та процесами, який полягає у нагляді за ними з метою перевірки їх відповідності стану, передбаченому законами, юридичними нормативними актами, а також програмами, планами, договорами, проектами, угодами і, в разі необхідності, їх коригування та перегляду.

Контроль на рівні підприємства – це комплекс знань та заснована на них сукупність спостережень і перевірок контролюючими органами підприємств процесів функціонування і розвитку відповідно до вимог об'єктивних економічних законів, чинного законодавства, прийнятих управлінських рішень з метою їх виконання. Видами такого контролю на мікрорівні є:

1) контроль за наявними ресурсами – трудовими, матеріальними, інвестиційними, валютними, енергетичними, інформаційними, природними, кредитними та іншими;

2) контроль за процесом виробництва, тобто ефективністю використання робочої сили, матеріальних, енергетичних, природних ресурсів;

3) контроль за процесом ціноутворення – індексами цін у галузі на внутрішньому та зовнішньому ринку з врахуванням цін на готову продукцію та закупівельну сировину;

4) контроль за розподілом та перерозподілом створеного доходу на підприємстві;

5) контроль за сферою грошових відносин, зокрема, такими її елементами як показники грошової маси, швидкості обороту грошей, норм резервування;

б) контроль за випуском цінних паперів – обсягом їх емісії та розміщенням, величиною отриманої виручки від їх реалізації.

Результатом виконання функції контролю на підприємстві є формування і становлення діючої системи контролінгу.

Предметом вивчення контролінгу є оперативне та стратегічне управління підприємством, а також прийняття управлінських рішень з оптимізації співвідношення «витрати – обсяг – прибуток».

Контролінг базується на системі нормування витрат, визначенні залежності між обсягом реалізованої продукції, витратами та прибутком. Як наука він пов'язаний з управлінням і регулюванням господарської та фінансової діяльності, для чого використовується система постійного отримання та обробки інформації про техніко-економічні показники роботи підприємства. Контролінг ґрунтується на наукових досягненнях таких дисциплін як бухгалтерський облік, кібернетика, економічна теорія, маркетинг, менеджмент та ін.

§1.2. ФУНКЦІ КОНТРОЛІНГУ

Контролінг покликаний забезпечувати процес своєчасної орієнтації управлінського процесу на досягнення цілей, які стоять перед підприємством. Відповідно, основними напрямками діяльності контролінгу є:

- 1) координація управлінської діяльності з метою досягнення цілей підприємства;
- 2) інформаційна та консультаційна підтримка прийняття управлінських рішень;
- 3) створення інформаційної системи управління підприємством;
- 4) забезпечення раціональності управлінського процесу.

Функціями контролінгу є функція обліку, планування, функція контролю і регулювання, функція інформаційно-аналітичного забезпечення та спеціальні функції (рис. 1.5).

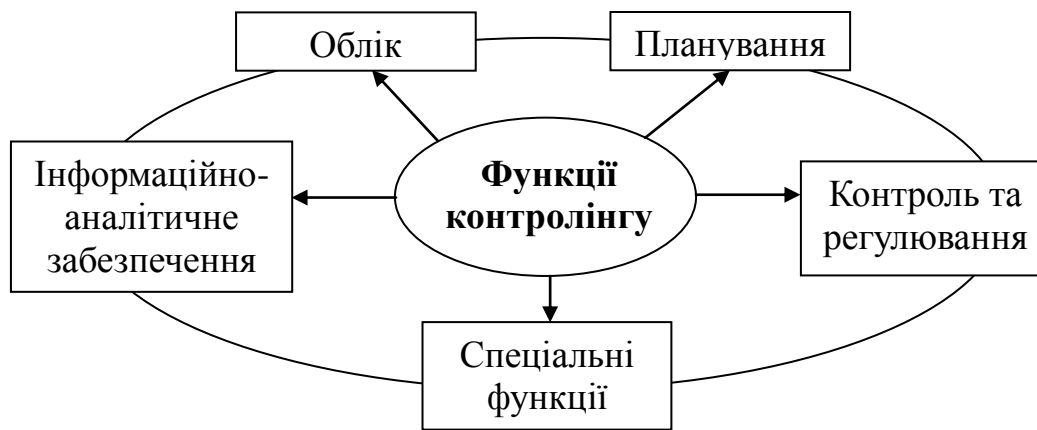


Рис. 1.5. Функції контролінгу

Функція обліку передбачає збір та аналіз інформації про результати поточної діяльності, проведення внутрішнього обліку діяльності організації та її підрозділів.

Функція планування забезпечує інформаційну підтримку при розробці планів, формує і вдосконалює загальну систему планування в організації.

Функція контролю і регулювання включає в себе порівняння планових і фактичних обсягів виконання робіт, аналіз відхилень, визначення їх причин та розробку пропозицій щодо їх ліквідації або стимулювання.

Функція інформаційно-аналітичного забезпечення передбачає розробку інформаційної системи контролінгу, збір і систематизацію найбільш вагомих даних, необхідних для прийняття рішень.

Спеціальні функції забезпечують процеси збору та аналізу даних про зовнішнє середовище, вивчення досвіду та досягнень конкурентів, розрахунок ефективності інвестиційних та інноваційних проектів.

Необхідність появи контролінгу на сучасних підприємствах можна пояснити такими причинами:

- 1) підвищенням нестабільності зовнішнього середовища;
- 2) ускладненням систем управління підприємством, які потребують механізму координації в процесі управління;
- 3) інформаційний бум при недостатній кількості достовірної інформації.

Контролінг є однією із складових специфічних функцій управління, яка пов'язана з необхідністю ефективного керування підприємством і забезпечення його тривалого існування в умовах конкуренції.

Роль контролінгу в кожній функції управління наступна:

1. При здійсненні функції планування система контролінгу координує розробку погоджених планів на підприємстві; надає інформацію для складання планів; перевіряє плани, складені окремими підрозділами підприємства.

2. Функція організації взаємодії у контролінгу реалізується шляхом налагодження обліку та контролю витрат і результатів діяльності по підрозділах організації.

3. Функція мотивації у системі контролінгу виявляється шляхом розробки механізмів стимулювання виконання планів.

4. Функція контролю в системі контролінгу забезпечує порівняння планових та фактичних величин; встановлення допустимих меж відхилень від плану; аналіз відхилень, визначення причин відхилень плану від факту та вироблення пропозицій для усунення перешкод або зменшення їх впливу.

5. Контролінг передбачає виокремлення додаткової функції – аналіз ефективності рішень, яка забезпечується шляхом побудови управлінської інформаційної системи; збору даних найбільш вагомих для прийняття управлінських рішень; надання консультаційної підтримки щодо вибору коригувальних заходів та підвищення якості управлінських рішень.

§1.3. ВИДИ КОНТРОЛІНГУ

Виділяють два основні види контролінгу: стратегічний та оперативний (тактичний) (рис. 1.6).

Стратегічний контролінг аналізує внутрішнє та зовнішнє середовище, проводить моніторинг діяльності підприємства у

довгостроковій перспективі, обслуговує вищий інституційний рівень управління (рис. 1.7).

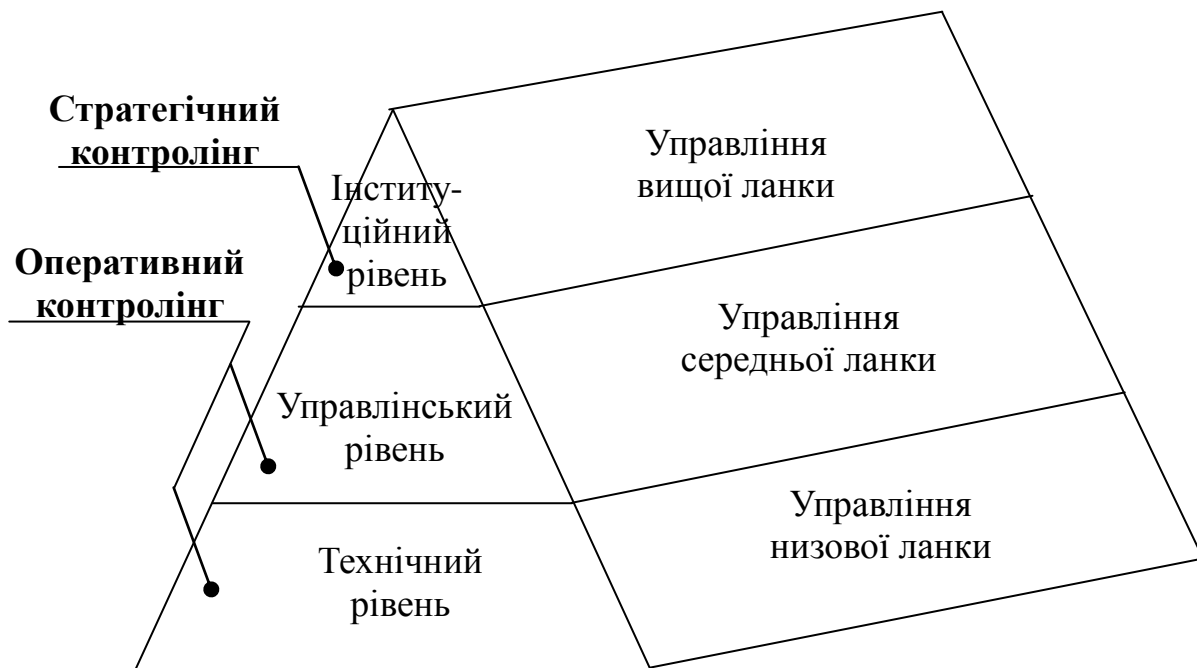


Рис. 1.6. Види контролінгу та його призначення за рівнями управління



Рис. 1.7. Цілі та завдання стратегічного контролінгу

Головна мета стратегічного контролінгу – створення такої системи управління, яка б дозволяла відслідковувати рух підприємства до визначеної стратегічної мети свого розвитку. Постановка стратегічних цілей потребує проведення попереднього аналізу інформації про зовнішні та внутрішні умови функціонування суб'єкта господарювання (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Складові для аналізу в системі стратегічного контролінгу

Оперативний контролінг досліджує економічну ефективність та рентабельність діяльності підприємства, забезпечує управлінський (середній) та низовий (технічний) рівні (рис. 1.9).

У процесі здійснення контролінгу виконуються види робіт, що представлені на рис. 1.10.

1. Постановка цілей – визначення кількісних та якісних цілей підприємства і критеріїв, за якими можна оцінити ступінь виконання поставлених завдань.

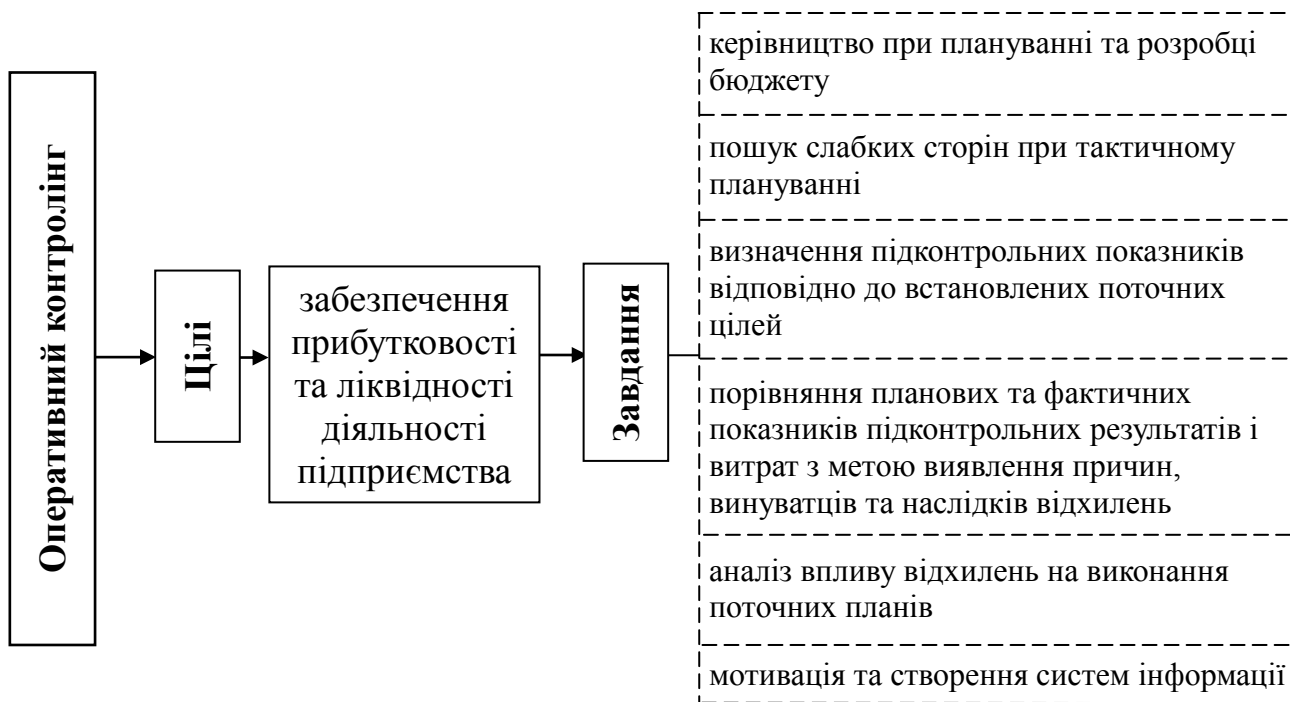


Рис. 1.9. Цілі та завдання оперативного контролінгу

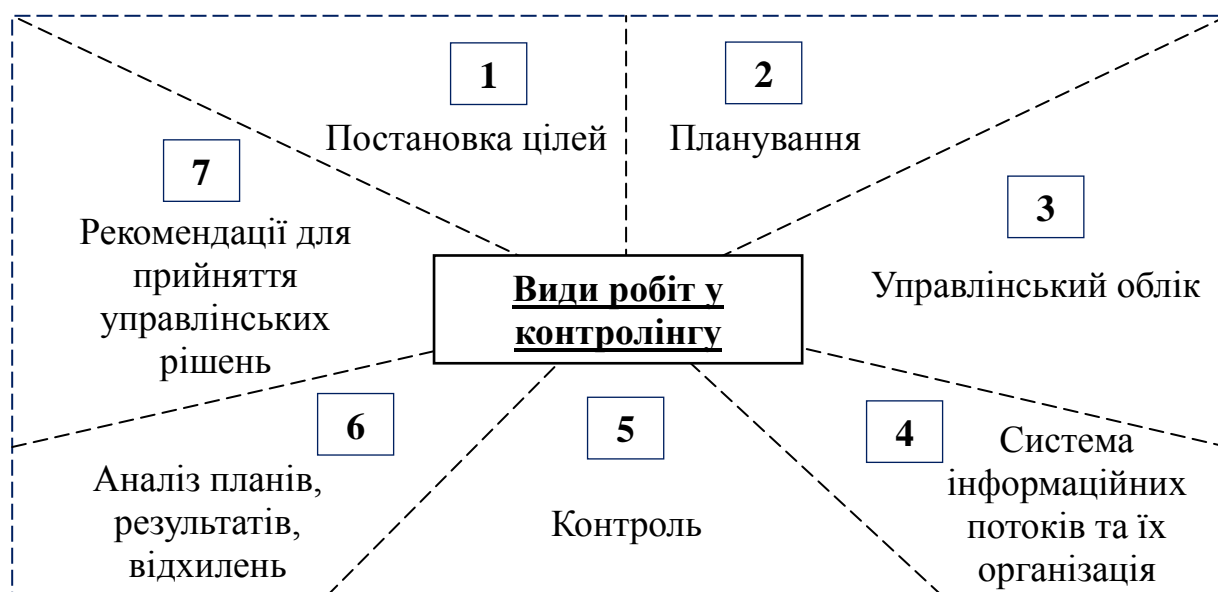


Рис. 1.10. Види робіт у контролінгу

2. **Планування** – перетворення цілей підприємства в прогнози і плани. Перший крок планування – аналіз сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз.

3. **Управлінський облік** – відображення фінансово-господарської діяльності підприємства у ході виконання плану.

Орієнтований на інформаційні потреби керівників підприємства і підрозділів, на підтримку прийняття управлінських рішень.

4. Система інформаційних потоків та їх організація – важливий елемент системи контролінгу на підприємстві. Контролінг є постачальником інформації, необхідної для функціонування системи управління. Володіючи інформацією, керівник може здійснювати моніторинг всієї фінансово-господарської діяльності підприємства:

- відслідковувати процеси, що протікають на підприємстві у режимі реального часу;
- складати оперативні звіти за результатами роботи підприємства;
- порівнювати цільові результати з фактично досягнутими.

5. Контроль. Якщо в менеджменті контроль використовується як проста констатація фактів, тобто проводиться оцінка вже здійснених фактів у діяльності підприємства, то у системі контролінгу він націлений на перспективу.

6. Аналіз планів, фактично отриманих результатів, корегування відхилень здійснюється у трьох часових вимірах – минулому, теперішньому та майбутньому, дається їх порівняння. Аналіз минулого направлений на оцінку результатів попередньої діяльності, здобуття досвіду. Аналіз теперішнього допомагає визначити, що відбувається на підприємстві на даний час і в якому напрямі. Аналіз майбутнього оцінює чи зможе підприємство досягти поставлених цілей, які можливості перед ним розкриваються, з якими ризиками доведеться зіткнутися.

7. Рекомендації для прийняття управлінських рішень розробляються на основі попереднього аналізу з врахуванням ситуації, яка склалася, а також майбутніх можливостей і небезпек. Контролінг визначає які саме альтернативні дії є у підприємства в теперішній час і оцінює ці альтернативи з точки зору досягнення цілей підприємства.

Контрольні питання

1. Здійсніть класифікацію причин виникнення кризових ситуацій на підприємствах за різними ознаками.
2. Назвіть основні етапи становлення та розвитку менеджменту.
3. Визначте сутність та основну мету контролінгу.
4. Обґрунтуйте роль контролінгу в системі антикризового управління.
5. Як відбувався історичний розвиток контролінгу?
6. Яким чином система контролінгу забезпечує зворотний зв'язок у контурі управління?
7. Назвіть основні напрями діяльності контролінгу та причини його виникнення.
8. Охарактеризуйте основні функції контролінгу.
9. Які є види контролінгу?
10. Визначте сутність, цілі та завдання стратегічного і оперативного контролінгу.
11. Охарактеризуйте основні види робіт у контролінгу.