ВИДИ КОНТРОЛІНГУ ТА ЇХ ХАРАКТЕРИСТИКА

1. Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного конт­ролінгу
2. Характеристика стратегічного контролінгу
3. Характеристика оперативного контролінгу

3.1. Порівняльна характеристика стратегічного  
та оперативного контролінгу

Як було сказано вище, контролінг — це система управління досягненням цілей і невід'ємна частина управління підприємством. Сучасний менеджмент поділяє цілі підприємства на дві групи: опе­ративні (короткострокові) і стратегічні (довгострокові). Тому конт­ролінг дозволяє здійснювати постійний контроль за досягненням як стратегічних, так і оперативних цілей діяльності підприємства. От­же, контролінг як система містить у собі два головних аспекти: стра­тегічний і оперативний.

Порівняльні характеристики стратегічного і оперативного контролі­нгу представлені у таблиці 3.1.

Виходячи з таблиці З.І, можна стверджувати, що стратегічний конт­ролінг повинен допомагати підприємству ефективно використовувати наявні у нього переваги і створювати нові потенціали успішної діяль­ності у перспективі. Служба стратегічного контролінгу виступає в яко­сті внутрішнього консультанта менеджерів та власників підприємств при розробці стратегій, стратегічних цілей та завдань. Вона постачає необхідну інформацію, яка орієнтує керівництво у процесі прийняття рішень.

Головне завдання оперативного контролінгу — оказувати допомогу менеджерам у досягненні запланованих цілей, які виражаються частіш за все у вигляді кількісних значень рівнів рентабельності, ліквідності чи прибутку. Оперативний контролінг орієнтований на короткостроковий результат, тому його інструментарій принципово відрізняється від ме­тодів і методик стратегічного контролінгу.

Стратегічний контролінг визначає цілі і завдання для оперативного контролінгу, тобто ставить нормативні межі. Обидва розглянутих на­прямки контролінгу відрізняються по охоплюючому часовому горизон­ту. Так оперативний контролінг реалізує свої функції на короткостро­ковому відрізку часу. Стратегічний контролінг у сучасному менедж­менті не прив'язаний жорстко до часових меж, хоча частіше всього мова йде про середньо- і довгостроковий період.

Використання методології стратегічного і оперативного контролінгу у якості інструмента підтримки діяльності менеджерів може суттєво підви­щити ефективність функціонування системи управління підприємством.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ознаки | Оперативний | Стратегічний |
| Орієнтація | Економічна ефективність і рентабельність діяльності під­приємства | Зовнішнє та внутрішнє середови­ще підприємства |
| Рівень уп­равління | Тактичний і оперативний | Стратегічний |
| Цілі | Забезпечення прибутковості і ліквідності підприємства | Забезпечення виживаності. Про­ведення антикризової політики. Підтримка потенціалу успіху |
| Головні завдання | • керівництво при плануван­ні і розробці бюджету (плин­не та оперативне планування);  • визначення вузьких і по­шук слабких місць для так­тичного управління;  • визначення всієї сукупності підконтрольних показників у відповідності з встановле­ними плинними цілями:  • порівняння планових (нор­мативних) і фактичних по­казників підконтрольних ре­зультатів і витрат з метою виявлення причин, винних і наслідків відхилень;  • аналіз впливу відхилень на виконання плинних планів;  • мотивація і створення сис­тем інформації для прийняття плинних управлінських рі­шень | • участь у встановленні кількісних та якісних цілей підприємства;  • відповідальність за стратегічне планування;  • розробка альтернативних стра­тегій  • визначення критичних зовніш­ніх і внутрішніх умов, які лежать в основі стратегічних планів;  • визначання вузьких і пошук слабких місць;  • визначення основних підконт­рольних показників у відповідно­сті з встановленими стратегічни­ми цілями;  • порівняння планових (норматив­них) і фактичних значень підкон­трольних показників з метою ви­явлення причин, винних і наслід­ків даних відхилень;  • аналіз економічної ефективності (особливо інновацій і інвестицій) |

Таблиця 3.1

ПОРІВНЯЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО І ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛ1НГУ

На підприємствах, які розрізняють і признають важливість як опера­тивного, так і стратегічного менеджменту, як правило, виокремлюють в самостійні організаційні одиниці підрозділів оперативного і стратегіч­ного контролінгу. Розглянемо основні поняття, завдання і відмінності стратегічного і оперативного контролінгу.

3.2. Характеристика стратегічного контролінгу

Стратегічний контролінг координує функції стратегічного планування, контролю та системи стратегічного інформаційного за­безпечення.

Цільове завдання стратегічного планування полягає у забезпеченні тривалого успішного функціонування підприємства. Для цього потріб­но формулювати та запроваджувати стратегії пошуку, побудови і збе­реження потенціалу успіху (прибутковості). Слід розрізняти нові та іс­нуючі потенціали успіху.

Якщо підприємство може забезпечити більш ефективне рішення, ніж у конкурентів, чи нові проблеми клієнтів, то це означає його здіб­ність генерувати нові потенціали успіху.

Також, потенціали успіху можна поділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні потенціали залежать від успішної комбінації «продукт/ри­нок». Внутрішні потенціали можуть бути наступних видів: інформацій­ні, структурні, технічні, фінансові, кадрові тощо.

Головним пунктом стратегічного планування є розробка стратегій — можливих дій по досягненню цілей, які стоять перед підприємством.

У принципі, стратегії можуть формулюватися і диференціюватися у межах як всього підприємства, так і його функціональних підрозділів.

Процес стратегічного планування можна розділити на наступні фази:

* пошук і формулювання стратегічної мети;
* оформлення і оцінка стратегії;
* прийняття стратегічного рішення.

Стратегічні цілі — це ті цілі, які виводяться із загальних цілей підп­риємства і конкретизуються як нові та існуючі потенціали успіху. Вод­ночас вводяться обмеження у вигляді фіксованих і незалежних змінних. Ці обмеження як зовнішнього, так і внутрішнього характеру представ­ляють собою вихідні передумови процесу планування. Ті планові цілі та обмеження, які вже сформульовані, визначають процес пошуку аль­тернативних даних, а також оцінку їх реалізації.

При оформленні та оцінці стратегії слід зафіксувати вихідну ситуа­цію, потенціали та стратегічні «люки» підприємства— різницю між можливими і реально досягнутими результатами. Аналіз вихідної ситу­ації на підприємстві дозволяє виявити його сильні та слабкі сторони. Крім того, можна встановити різницю між метою, як плановою величи­ною, і вихідною ситуацією, як фактичною величиною в теперішній мо­мент часу.

На цьому етапі розробки стратегії слід шукати і конкретизувати мо­жливі альтернативні рішення, які дозволять досягти поставлених цілей і встановити «люки» які вже маються. Необхідно розробляти по можли­вості більшу кількість альтернативних стратегій на базі пропозицій, очікувань і прогнозів з використанням відповідного інструментарію.

Через неповну кількісну та якісну інформації, а також внаслідок не-визначеного горизонту планування, оцінка генеруючих альтернатив у межах стратегічного планування сильно ускладнена.

Стратегічне рішення — остання фаза процесу планування, на якій здійснюється свідоме встановлення цілеспрямованих дій.

Оскільки оцінка включає в себе виявлення однозначних пріоритетів, то скорочується число найбільш важливих обраних альтернатив. Як правило, стратегічні рішення ведуть до дій, які є наслідком еволюції, переструктурування чи створення нової структури підприємства.

Завдання стратегічного контролю — супроводжувати і підтримува­ти стратегічний план відносно забезпечення його життєздатності. Су­проводження включає в себе перевірку адекватності формулювання стратегії, її упровадження та реалізацію.

При формулюванні концепції стратегічного контролю необхідно враховувати і вирішувати наступні завдання:

* формування контролюємих величин для виміру і оцінки потенці­алу успіху;
* встановлення нормативних величин, які діють у якості бази для співставлення;
* визначення фактичних значень контролюємих величин;
* перевірка фактичних величин по відношенню до нормативних, шляхом співставлення плану та факту і співставлення плану з фактично сформованими контролюємими величинами, які характеризують актуа­льний потенціал успіху;
* фіксація відхилень і аналіз причин відхилень;
* виявлення корегуючих дій для управління відхиленнями від стратегічних цілей.

Реалізація стратегічного контролю пов'язана з великою кількістю проблем. Це, насамперед, проблеми виміру, організаційної структури і взаємовідносин. Проблеми виміру пов'язані з невизначеним часовим горизонтом і високим ступенем абстрактності стратегічного плануван­ня, що ускладнює дії з контролюємими величинами.

Організаційна структура підприємства, яка фіксує взаємовідносини між підрозділами і сферами діяльності підприємства може сприяти роз­біжності короткострокових оперативних цілей структурних одиниць і довгострокових стратегічних цілей підприємства. Як правило, для структурних підрозділів превалюючими є вимірювачі їх успіху сьогод­ні, так як механізм мотивації співробітників орієнтується на досягнуті показники.

Проблема взаємовідносин проявляється у недостатній готовності керівництва підприємства робити загальнодоступними для контролю прийняті ними стратегічні рішення.

Основне завдання стратегічного контролю полягає у підтримці до­сягнення стратегічної мети підприємства. Процес стратегічного конт­ролю складається з трьох фаз:

* формування контролюємих величин;
* проведення контрольної оцінки;
* прийняття рішення за результатами стратегічного контролю.

При формуванні контролюємих величин, в якості контролюємих ве­личин слід розглядати об'єкти контролю. Такими об'єктами, а відпові­дно, і контрольними величинами можуть бути: цілі, стратегії, потенціа­ли успіху, фактори успіху, сильні та слабкі сторони підприємства, шанси та ризики, припущення-сценарії, рубежі та наслідки.

Проведення контрольної оцінки може розглядатися як власне конт­роль в вузькому розумінні. На цій фазі визначаються і оцінюються ефе­ктивність поточного процесу і створеної структури, а також вірність поставленої мети. Зокрема на цій фазі можуть проводитись співстав-лення, аналіз й оцінка відхилень, а також обґрунтування причин, які викликали виявленні відхилення.

При прийнятті рішення за результатами стратегічного контролю за даними аналізу відхилень між контролюємими величинами генерують­ся і реалізуються корегуючи дії. Крім того, стимулюється проведення самих корегуючих дій.

Як вже відмічалось, головне завдання керівництва полягає у ство­ренні потенціалу успіху на ринку в майбутньому, що досягається, на­самперед, застосуванням системи стратегічного планування.

Щоб стратегія, яка розробляється, була вірною, необхідно мати ін­формаційну систему раннього виявлення майбутніх тенденцій як зовні підприємства, тобто в оточуючому середовищі, так і усередині нього. Зовнішні «індикатори» повинні інформувати про економічні, соціальні, політичні і технологічні тенденції. Внутрішні «індикатори», що пред­ставляють собою на практиці окремі показники і їх системи, покликані інформувати керівництво про поточне «здоров'я» і «самопочуття» під­приємства, а також прогнозувати кризові ситуації на підприємстві в ці­лому чи в окремих сферах його діяльності. В завдання контролінгу вхо­дить методична і консультаційна допомога по створенню системи раннього виявлення тенденцій і факторів що спроможні принести при їх розвитку як користь, так і збиток.

Одне з головних завдань контролінгу— інформаційна підтримка управління, вирішити його можна тільки при умові чіткого і налагоджено­го функціонування системи інформаційних потоків на підприємстві.

Контролінг є постачальником інформації, яка необхідна для функці­онування системи управління на підприємстві. Інформація — це сукуп­ність відомостей які зменшують ступень невизначеності. Тому інфор­мація повинна відповідає наступним вимогам:

* достовірність;
* повнота;
* релевантність (суттєвість);

— корисність (ефекти від використання інформації повинен пере­вищувати витрати на її отримання);

* зрозумілість;
* своєчасність;
* регулярність.

Таким вимогам повинна відповідати будь-яка інформація, у тому числі інформація традиційного бухгалтерського (фінансового) обліку. Однак значимість різних вимог може бути різною: якщо для бухгалтер­ського (фінансового) обліку головне — це достовірність інформації, то для контролінгу— релевантність інформації (наскільки вона суттєва для прийняття управлінських рішень). Всі інші вимоги до інформації у межах контролінгу грають підпорядковану роль: несуттєва інформація, навіть якщо вона цілком достовірна, не може допомогти в прийнятті управлінських рішень; в той же самий час суттєва, але достовірна лише на 95 %, — може оказатись в нагоді у керівництва.

Релевантними для прийняття управлінських рішень можна вважати лише ті відомості, які безпосередньо пов'язані з даним рішенням:

* умови, в яких приймається рішення;
* цільові критерії;
* набір можливих альтернатив (які рішення у принципі можливо прийняти);
* наслідки прийняття кожної з альтернатив (що трапиться, якщо бу­де прийняте те чи інше рішення).

3.3. Характеристика оперативного контролінгу

Оперативний контролінг координує процеси оперативного пла­нування, контролю, обліку і звітності на підприємстві при підтримці сучасної інформаційної системи.

Головним завданням оперативного контролінгу є забезпечення ме­тодичної, інформаційної і інструментальної підтримки менеджерів під­приємства для досягнення запланованого рівня прибутку, рентабельно­сті і ліквідності у короткостроковому періоді.

і

На відміну від стратегічного контролінгу оперативний контролінг орієнтований на короткостроковий результат, тому інструментарій опе­ративного контролера принципово відрізняється від методик і інстру­ментів стратегічного контролера.

Нижче приведені відмінні особливості оперативного планування у співставленні зі стратегічним плануванням [118] (табл. 3.2)

Таблищ 3.2

ВІДМІННІ ОСОБЛИВОСТІ ОПЕРАТИВНОГО І СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ознаки | Стратегічний | Оперативний |
| Організаційна ієрархія | Вище керівництво | Всі рівні з упором на середній |
| Невизначеність | Суттєво вища | Менша |
| Вид проблем | Проблеми слабко стру-ктуровані | Відносно добре струк-туровані |
| Горизонт | Довгострокові і серед-ньострокові аспекти | Середньострокові і ко­роткострокові аспекти |
| Інформація | В основному із зовніш­нього середовища | В основному усередині підприємства |
| Альтернативи | Широкий спектр | Спектр обмежений |
| Охоплення | Концентрація на окре­мих важливих позиціях | Всі функціональні сфе­ри з наступною інтег­рацією |
| Деталізація | Низька | Відносно велика |

Як ми бачимо, основні відмінності між стратегічним і оперативним контролінгом полягають у тому, що перший орієнтований на тенденції майбутнього, а останній, навпаки, орієнтований на теперішній час. Ха­рактерними відмінностями стратегічного і оперативного контролінгу можна назвати такі:

* стратегічний контролінг орієнтований на потенціал, а оператив­ний контролінг — на конкретний результат;
* контроль передбачень успіху і результатів має різне значення для обох напрямків контролінгу;
* об'єкти планування і контролю в оперативному контролінгу спів­падають, а в стратегічному контролінгу вони не однакові;
* в оперативній сфері домінує контроль з боку (частіш за все з боку відділу контролінгу), а в стратегічному — самоконтроль.

В реальній практиці стратегічний і оперативний контролінг достат­ньо тісно взаємодіє один з одним у процесі реалізації функцій менедж­менту. Служба контролі нгу виступає в якості координатора між прав­лінням і підрозділами підприємства при розробці стратегічних і оперативних планів, а також здійснює контроль за їх виконанням.

Отже, як ми можемо бачити, контролінг є складною конструкцією, яка об'єднує в собі різні елементи: встановлення цілей, планування, об­лік, контроль, аналіз, управління інформаційними потоками та надання рекомендацій для прийняття управлінських рішень. В наслідок своєї ін­тегрованості контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на ді­яльність підприємства в минулому, теперішньому і майбутньому, ком­плексний підхід до виявлення і рішення проблем які постають перед підприємством.

Контрольні запитання до теми

1. Дайте порівняльну характеристику оперативного і стратегічного контролінгу.
2. У чому полягає основне завдання оперативного контролінгу?
3. У чому полягає основне завдання стратегічного контролінгу?
4. Визначте сутнісну характеристику стратегічного контролінгу
5. Що є головним пунктом стратегічного планування?
6. Назвіть фази процесу стратегічного планування.
7. Що являють собою стратегічні цілі підприємства?
8. Перелічіть завдання формулювання концепції стратегічного конт­ролю
9. Назвіть фази процесу стратегічного контролю
10. Який принцип покладено в основу інформаційної підтримки управління?
11. Перерахуйте вимоги до інформації, яка необхідна для функціону­вання системи управління на підприємстві.
12. Визначте сутнісну характеристику оперативного контролінгу.
13. Охарактеризуйте відмінні особливості оперативного і стратегічно­го планування на підприємстві.