

**Барабаш Ю.О.**

асистент кафедри економіки підприємства  
Запорізька державна інженерна академія  
ep.zgia@gmail.com

## **МЕТОДОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ**

**Барабаш Ю.О. Методологія стратегічного та оперативного контролінгу.** У даній статті розглянуті проблеми теоретичних основ та методології контролінгу в стратегічному та оперативному аспектах; поняття, завдання, методи й інструменти стратегічного та оперативного контролінгу; розходження і єдність. Наведено схеми систем стратегічного та оперативного контролінгу. Подані визначення видів контролінгу: стратегічного та оперативного.

**Барабаш Ю.О. Методология стратегического и оперативного контроллинга.** В данной статье рассмотрены проблемы теоретических основ и методологии контроллинга в стратегическом и оперативном аспектах; понятие, задачи, методы и инструменты стратегического и оперативного контроллинга; расхождения и общности. Приведены схемы систем стратегического и оперативного контроллинга. Представлены определения видов контроллинга: стратегического и оперативного.

**Barabash Y.O. The methodology of strategic and operational controlling.** This discussion considers the problem concerning the theoretical bases and methodology of controlling in strategic and operative aspects; concepts, problems, methods and tools of strategic and operative controlling; their divergence and unity. Schemes of systems of strategic and operative controlling are resulted. Definitions of kinds of controlling, strategic and operative, are presented.

У період реформування національної економіки перед підприємствами повстає низка проблем: зміна організаційних форм управління; пошук дієвих механізмів та важелів ефективного використання ресурсів; забезпечення раціонального управління ресурсами підприємства та їх цільового використання; удосконалення управління грошовими потоками для підтримання необхідного рівня платоспроможності, прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень; розроблення шляхів зміцнення фінансової стабільності організацій тощо. Вирішення проблем є метою підприємства, що може бути короткостроковою (оперативною) та довгостроковою (стратегічною). Системи стратегічного та оперативного контролінгу за допомогою планування, контролю, регулювання та інформаційного забезпечення допомагають досягнути цих цілей [1, с. 48].

Все це об'єктивно зумовлює науковий та практичний інтерес до досліджень системи контролінгу, зокрема в стратегічному та оперативному

аспектах, пошуку шляхів його впровадження в систему управління конкретного суб'єкта господарювання.

Контролінг виступає як система забезпечення виживання підприємства, яка в короткостроковому плані спрямована на оптимізацію прибутку, у довгостроковому - на підтримку гармонійних відносин із навколишнім середовищем.

Застосування контролінгу як інструменту наукового управління підприємством припускає попереднє формування теоретичних основ та методології.

Проблеми методології контролінгу, зокрема в стратегічному та оперативному аспектах, були досліджені вченими-економістами: Х.Й. Фольмут, Д. Хан, А. Дайле, Ю.П. Аніскін, С.Н. Петренко та ін.

Метою статті є удосконалення методології стратегічного та оперативного контролінгу.

Контролінг - це система управління досягненням цілей та невід'ємна частина управління підприємством. Основне завдання контролінгу - орієнтувати процес управління підприємством на досягнення усіх цілей.

Сучасний менеджмент розділяє цілі підприємства на дві групи: оперативні (короткострокові) та стратегічні (довгострокові). Тому контролінг здійснює постійний контроль за досягненням як стратегічних, так і оперативних цілей діяльності підприємства. Отже, контролінг як система містить у собі два основні аспекти: стратегічний і оперативний [2, с. 166].

Стратегія являє собою комплексну програму дій, які визначають пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі та розподіл ресурсів для їх досягнення. Таким чином, стратегія - це фактор виживаності бізнесу.

До стратегічних цілей (потенціалу успіху) відносяться: розробка нових продуктів і пропозиція нових послуг, створення нових і розширення наявних потужностей, упровадження нових технологій, навчання персоналу, завоювання нових ринків, поліпшення організаційних структур, створення нових ринків збуту та ін.

Як ми бачимо, стратегії не є справою, яку потрібно почати сьогодні та закінчити завтра - мова йде про довгострокову перспективу [3, с. 129]. Тому стратегічний контролінг охоплює довгостроковий період у 4 – 5 років, деякі вчені-економісти доводять його до 10 років.

Стратегічний контролінг – це такий підхід до управління підприємством, який припускає розуміння довгострокових цілей і завдань підприємства, усебічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому діє дане підприємство, з метою виживання підприємства та підтримання його успіху за допомогою таких управлінських елементів, як планування, аналіз, контроль, а також інформаційне забезпечення.

Головна ціль стратегічного контролінгу – це побудова системи управління, яка буде допомагати підприємству просуватися до накреслених стратегічних цілей.

Звідси й головна функція стратегічного контролінгу: своєчасне встановлення причин відхилення з метою внесення виправлень у стратегію підприємства до виникнення оперативних недоліків.

Стратегічний контролінг координує функції стратегічного планування, аналізу, контролю й системи стратегічного інформаційного забезпечення, таким чином утворюючи систему стратегічного контролінгу, зображену на рисунку 1.



Рисунок 1 - Система стратегічного контролінгу

Стратегічний контролінг несе відповідальність за обґрунтованість стратегічних планів. Перш ніж здійснювати контроль за досягненням якої-небудь цілі, необхідно встановити, наскільки обґрунтовано вона обрана та наскільки реально її досягнення. Перевірка стратегічних планів містить у собі, як мінімум, перевірку на повноту планів, їх взаємозв'язок та відсутність внутрішніх протиріч. За результатами проведеної перевірки слід або розробити систему контролю за виконанням плану, або приступити до розробки альтернативних варіантів стратегічного плану. І на етапі стратегічного

планування, і на етапі стратегічного контролю необхідно мати стратегічне інформаційне забезпечення, одним з джерел якого виступає стратегічний облік. А також проводити аналіз причин відхилень.

Таким чином, стратегічний контролінг на підприємстві допомагає вирішити такі проблеми:

- 1) адаптація стратегічних цілей підприємства до глобальних тенденцій розвитку зовнішнього середовища;
- 2) перевірка стратегічних планів на повноту, їх взаємоув'язок та відсутність внутрішніх протиріч;
- 3) коригування змісту та термінів реалізації стратегічних планів.

Найбільш важливими практичними методами й інструментами стратегічного контролінгу є: матричні аналітичні інструменти; аналіз сильних і слабких сторін підприємства; принципи управління попитом та пропозицією; принципи фінансової оцінки стратегічних планів; розробка сценаріїв; стратегічне управління витратами; функціонально-вартісний аналіз (ФВА); управління вартістю; бенчмаркінг.

Таким чином можна стверджувати, що стратегічний контролінг на підприємстві повинен ефективно використовувати можливості підприємства та створювати нові перспективи успішного його функціонування.

Стратегічний контролінг безпосередньо пов'язаний з оперативним контролінгом, він визначає його мету та завдання..

У системі оперативного контролінгу розглядаються економічні процеси в рамках одного року. Тобто мова йде про короткостроковий період, в якому виходять з наявних ресурсів (діюча програма виробництва і продажів, технічне оснащення підприємства, рівень кваліфікації співробітників і наявний капітал).

Оперативний контролінг – це система безперервної оцінки усіх сторін поточної діяльності підприємства з метою забезпечення його прибуткового та ліквідного функціонування за допомогою елементів планування, аналізу, регулювання, контролю та інформаційної підтримки.

Основне завдання оперативного контролінгу – допомагати менеджерам приймати обґрунтовані рішення для досягнення запланованих короткострокових цілей, що виражаються найчастіше у вигляді кількісних значень рівнів рентабельності, ліквідності й прибутку [4, с. 161]. Система оперативного контролінгу зображена на рисунку 2.

За допомогою планування визначають ключові параметри діяльності на наступний рік. Ефективна звітність дозволяє здійснювати більш точний контроль впродовж року та проводити аналіз причин відхилень. Регулювання спрямоване на підтримку прийнятого курсу, яке здійснюється за допомогою постійного моніторингу фактичних даних та їх зіставлення з планом. З метою оперативного визначення відхилень планові показники порівнюються з нормативними величинами. Таким чином, планування, контроль і регулювання завжди пов'язані між собою.

Таким чином, оперативний контролінг на підприємстві допомагає вирішити такі завдання:

- 1) координація поточних планів за різними напрямками розвитку бізнесу;

2) узгодження поточних планів із стратегічним планом.

Арсенал основних методів та інструментів оперативного контролінгу суттєво відрізняється від стратегічного. За допомогою оперативних інструментів можливо своєчасно виявити відхилення від накресленого курсу. Найбільш відомими є такі інструменти: GAP-аналіз; портфоліо-аналіз; CVP-аналіз (Cost-Volume-Profit); ABC-аналіз; бюджетування; планування потреби в матеріалах; фінансовий аналіз показників діяльності; статичні й динамічні методи інвестиційних розрахунків; функціонально-вартісний аналіз; інструментарій логістики.



Рисунок 2 - Система оперативного контролінгу

Ефективна система оперативного контролінгу зменшує завантаження підприємців і керівників та вивільняє час, який варто використовувати для стратегічного аналізу [5, с. 12].

Таким чином, стратегічний та оперативний контролінг відрізняються тим, що перший орієнтований на тенденції майбутнього, а другий – відповідно на сьогоднішній день, в зв'язку з цим розходяться й їх цілі та методи, й інструменти їх досягнення.

Система стратегічного та оперативного контролінгу як гнучкий інструмент дозволяє повною мірою та своєчасно враховувати особливості та динаміку ринку, його невизначеність, багатоваріантність управлінських рішень у цих умовах, можливість фінансових ускладнень і навіть банкрутства. Вона спонукає підприємства діяти тільки на основі точного економічного розрахунку й з урахуванням можливого ризику та його досліджень [6, с. 3].

Разом стратегічний і оперативний контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, сьогоднішньому і майбутньому, комплексний підхід до виявлення й вирішення проблем, що постають перед підприємством.

Список літератури

1. Барабаш Ю. О. Стратегічний та оперативний контролінг у системі управління на підприємстві / Вісник Хмельницького національного університету №4, 2006 / Т.1. – С. 48 – 51.
2. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту: Навчальний посібник - К.: Професіонал, 2004. - 432 с.
3. Дайле А. Практика контроллинга. Пер. с нем./ Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.М. Тихоненковой. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 336с.
4. Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг. Уч. изд-е. - М.: Омега-Л, 2003. - 280 с.
5. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я. Пер. с нем./ Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. - М.: Финансы и статистика, 2003. – 288 с.
6. Ткаченко А.М. Організація контролінгу та внутрішнього аудиту в системі управління промисловим підприємством / Автореферат. - Донецьк, 2005. - 30 с.

**Ключові слова:** контролінг, оперативний, стратегічний, методологія, проблема, система, промислове підприємство, розвиток.

**Ключевые слова:** контроллинг, оперативный, стратегический, методология, проблема, система, промышленное предприятие, развитие.

**Key words:** controlling, operational, strategic, methodology, problem, system, enterprise, developing.

*Надійшла до редакції 01.12.2011р.*