

І. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала, М. В. Гунченко

КОНТРОЛІНГ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРІВ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Рекомендовано

*Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України
для студентів вищих навчальних закладів*

Видавництво
«Центр учбової літератури»
Київ – 2013

УДК 658.155(075.8)

ББК 65.290-2я73

М 26

Гриф надано

*Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України
(лист №1/11-13302 від 15.08.2012 р.)*

Рецензенти:

Лепейко Тетяна Іванівна, завідувач кафедри менеджменту та бізнесу Харківського національного економічного університету, доктор економічних наук, професор;

Виноградова Олена Володимирівна, завідувач кафедри туризму Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, доктор економічних наук, професор;

Череп Алла Василівна, декан економічного факультету, завідувач кафедри фінансів і кредиту Запорізького національного університету, доктор економічних наук, професор.

Маркіна І. А. Контролінг для менеджерів [текст] : навч. посіб. / І. А. Маркіна,
М 26 О. М. Таран-Лала, М. В. Гунченко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 304 с.

ISBN 978-611-01-0483-8

Посібник присвячений теоретичним, методичним і практичним питанням формування і реалізації контролінгу на підприємстві. В посібнику поглиблено висвітлено теоретико-методологічні аспекти підвищення якості системи управління, синтезовано групу показників, які характеризують якісне функціонування системи управління; запропоновано науково-практичні рекомендації реформування організаційної структури, які передбачають створення служби контролінгу, інтегрування у ключових центрах контролінгу сукупності функцій, що становлять цикл стратегічного середньострокового та оперативного управління підприємствами у ринкових умовах.

Розрахований для студентів, викладачів, керівників підприємств, а також для наукових працівників і тих, кого цікавить процес впровадження системи контролінгу на підприємстві.

УДК 658.155(075.8)

ББК 65.290-2я73

ISBN 978-611-01-0483-8

© Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Гунченко, 2013.
© «Видавництво «Центр учбової літератури», 2013.



Вступ	6
Навчальний модуль 1. ТЕОРІЯ КОНТРОЛІНГУ	9
<i>Тема 1. Контролінг як функціонально відокремлений напрям економічної діяльності на підприємстві</i>	<i>9</i>
1.1. Сутнісна характеристика контролінгу	9
1.2. Еволюція розвитку контролінгу та основні концепції контролінгу	20
1.3. Місце контролінгу в системі управління підприємством	26
Контрольні запитання до теми	29
<i>Тема 2. Роль контролінгу в системі управління підприємством</i>	<i>30</i>
2.1. Структура контролінгу на підприємстві	30
2.2. Структурно-логічна модель забезпечення якості системи управління підприємством за допомогою процесу контролінгу	31
2.3. Принципи організації контролінгу на підприємстві	33
2.4. Адаптаційна модель контролінгу на підприємстві	34
Контрольні запитання до теми	38
<i>Тема 3. Види контролінгу та їх характеристика</i>	<i>39</i>
3.1. Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного контролінгу	39
3.2. Характеристика стратегічного контролінгу	41
3.3. Характеристика оперативного контролінгу	44
Контрольні запитання до теми	46
<i>Тема 4. Центри відповідальності як об'єкти контролінгу</i>	<i>47</i>
4.1. Концепція обліку відповідальності в контролінгу та поняття про центри відповідальності	47
4.2. Класифікація центрів відповідальності	49
4.3. Принципи виділення центрів відповідальності на підприємстві та основні вимоги до них	53
Контрольні запитання до теми	55
Навчальний модуль 2. МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ КОНТРОЛІНГУ	56
<i>Тема 5. Оперативний аналіз і методи оперативного контролінгу</i>	<i>56</i>
5.1. Сутність оперативного аналізу в системі контролінгу	56
5.2. АВС-аналіз	58

5.3. Гуртки якості	68
5.4. XYZ-аналіз	79
Контрольні запитання до теми	81
Тема 6. Стратегічний аналіз і методи стратегічного контролінгу. . .	82
6.1. Сутність стратегічного аналізу в системі контролінгу	82
6.2. Крива досвіду	83
6.3. Логістика	86
6.4. Портфельний аналіз	94
6.5. Аналіз потенціалу	103
6.6. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства	107
6.7. Розробка сценаріїв	113
Контрольні запитання до теми	122
Навчальний модуль 3. СИСТЕМА БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.	124
Тема 7. Бюджетування як інструмент контролінгу.	124
7.1. Поняття бюджету. Цілі та задачі бюджетування	124
7.2. Структура системи бюджетів на підприємстві	130
7.3. Види бюджетів та їх особливості	141
7.4. Основні підходи до процесу бюджетування на сучасних підприємствах	143
7.5. Переваги та недоліки бюджетування	150
Контрольні запитання до теми	151
Тема 8. Оперативний аналіз відхилень в бюджетуванні	153
8.1. Відхилення та їх причини. Аналіз відхилень	153
8.2. Бюджетний контроль: сутність та зміст. Класифікатор причин відхилень.	163
8.3. Підходи до проведення аналізу відхилень в системі контролінгу	171
Контрольні запитання до теми	172
Навчальний модуль 4. МЕТОДИ ДІАГНОСТИКИ В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ	173
Тема 9. Методи оперативної діагностики підприємства в системі контролінгу	173
9.1. Оцінка якості системи управління підприємством	173
9.2. Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства	180
9.3. Аналіз беззбитковості	190
9.4. Аналіз чутливості прибутку	195
Контрольні запитання до теми	198
Тема 10. Методи стратегічної діагностики підприємства в системі контролінгу	200
10.1. Методи діагностики ефективності стратегії підприємства	200
10.2. Методи діагностики стратегічних позицій підприємства	204
10.3. Діагностика за слабкими сигналами	208
Контрольні запитання до теми	209

<i>Тема 11. Контролінг інвестиційних проєктів</i>	<i>210</i>
11.1. Особливості контролінгу інвестиційних проєктів	210
11.2. Методи оцінювання інвестиційних проєктів: традиційні критерії	216
11.3. Методи дисконтування грошових потоків	220
11.3. Аналіз критеріїв оцінки інвестиційних проєктів в умовах невідзначеності	225
11.4. Аналіз підходів до формування інвестиційного портфеля підприємства на основі контролінгових досліджень	227
Контрольні запитання до теми	231
Навчальний модуль 5. ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	232
<i>Тема 12. Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві</i>	<i>232</i>
12.1. Процес упровадження контролінгу на підприємстві	232
12.2. Структура і склад служби контролінгу на підприємстві	240
12.3. Інформаційні потоки в системі контролінгу	248
Контрольні запитання до теми	251
<i>Тема 13. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень.</i>	<i>252</i>
13.1. Сутнісна характеристика управлінських рішень та їх класифікація.	252
13.2 Основні підходи та вимоги до прийняття управлінських рішень	258
13.3 Методичні основи оцінки ефективності управлінських рішень	268
Контрольні запитання до теми	276
 Глосарій	 277
 Тестові завдання для самоконтролю одержаних знань.	 280
 Список рекомендованої літератури	 298



Економічні зміни зовнішнього середовища вимагають від науковців та практиків пошуку такої моделі управління, яка б відповідала вимогам сьогодення.

Одним із шляхів ефективного розв'язання підприємствами проблем, які постали перед ними, є запровадження концептуальної бази контролінгу, в основу якої покладено вирішення завдань стосовно координації управлінської діяльності з метою досягнення цілей підприємства; інформаційної та консультативної підтримки щодо прийняття ефективних управлінських рішень; створення і забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством; забезпечення раціональності управлінського процесу; впровадження систем планування, контролю й аналізу діяльності; забезпечення мотивації персоналу в підвищенні ефективності роботи підприємства.

Вирішення зазначених вище завдань за рахунок потенційних можливостей контролінгу забезпечить позитивну динаміку економічного розвитку, а тому має теоретичне і практичне значення. Для науки та практики управління предметом підвищеної уваги є питання вдосконалення якості системи управління за допомогою процесу контролінгу з метою забезпечення передумов для ефективного та довготривалого функціонування підприємств.

Контролінг сьогодні розглядається як процес, який знаходиться на перетині економічного аналізу, планування, управлінського обліку та управління. Тобто, інтегруючи, координуючи та направляючи в цілому діяльність різних служб, підрозділів або структурних одиниць підприємства, контролінг виступає своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, який забезпечує зворотний зв'язок у межах управління.

Контролінг — це процес або закономірна, послідовна зміна явища, що забезпечує ефективну реалізацію основних функцій управління. Важливість контролінгу як процесу на підприємстві полягає у тому, що він дає можливість не тільки виявити відхилення від прийнятих і затверджених правил, процедур, законоположень, але й дати оцінку причин цих відхилень, конкретизувати їх за ступенем участі в них посадових осіб, діяльність яких піддана перевірці.

Новим в дослідженні питань контролінгу стало акцентування уваги саме на розширенні й поглибленні діяльності, пов'язаної з якістю системи управління, а також на впровадженні методів аналізу з метою одержання більш точних результатів управління з урахуванням застосування процесу контролінгу. Теоретичне обґрунтування та практичне вирішення комплексу питань організації та методики використання контролінгу на підприємствах є метою підвищення їхньої якості управління. Процес контролінгу має за мету сприяти підвищенню якості управління й може бути орієнтованим на перспективний розвиток підприємства, основною метою якого є орієнтація управлінського процесу на забезпечення прибутковості підприємства та ефективного використання ресурсів.

Упровадження контролінгу на підприємствах, забезпечення якості управління відповідними підприємствами на засадах контролінгу, дасть можливість своєчасно приймати найбільш оптимальні варіанти управлінських рішень і підвищити рівень якості управління.

Удосконалення методичних засад підвищення якості управління підприємством за допомогою контролінгу означає перехід від окремих розрізнених елементів управління до комплексної, взаємозалежної і цілеспрямованої системи постійно здійснюваних заходів і робіт, які забезпечують якісне управління підприємствами з високою оперативністю й ефективністю.

Метою дисципліни «Контролінг» є формування у майбутніх менеджерів системних знань з концептуальних основ управління сучасним підприємством на основі інтегрування, координації та спрямування діяльності різних служб та підрозділів підприємства на досягнення оперативних та стратегічних цілей, а також теоретичне обґрунтування та розробка науково-методичного забезпечення, практичних рекомендацій щодо реалізації ринково-адаптованих управлінських засад діяльності підприємств через механізм контролінгу.

Студенти вищих навчальних закладів економічного профілю повинні оволодіти теоретичними (базовими) знаннями з питань сутності, функцій та видів контролінгу; опанування методології оперативного і стратегічного контролінгу, інвестиційних проєктів; формування практичних навичок щодо створення служби контролінгу та системи бю-

джетування, проведення діагностики якості системи управління та фінансово-господарського стану підприємства; підтримки прийняття управлінських рішень.

Підручник орієнтований на широкий загал читачів — керівників підприємств, структурних підрозділів, науковців та викладачів, аспірантів та студентів, а також спеціалістів консалтингових компаній.

