

Вступ	6
Розділ 1. Поняття про контролінг, його суть і значення	8
1.1. Поняття про контролінг та його сутність	8
1.2. Виникнення і розвиток контролінгу	12
1.3. Предмет і методи контролінгу	16
1.4. Мета і завдання контролінгу	20
1.5. Функції служби контролінгу	22
1.6. Місце контролінгу в системі управління підприємством	35
1.7. Система контролінгу і сучасний бізнес	39
1.8. Види контролінгу	41
1.9. Доцільність та необхідність застосування контролінгу у діяльності вітчизняних підприємств та передумови його запровадження	45
Розділ 2. Характеристика об'єктів контролінгу	50
2.1. Витрати підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу	50
2.2. Класифікація витрат	52
2.3. Собівартість продукції та її види	70
2.4. Формування витрат за місцями виникнення, центрами витрат та центрами відповідальності	73
Розділ 3. Організація управлінського обліку в системі контролінгу	83
3.1. Управлінський облік як вихідний елемент системи контролінгу і його завдання	83
3.2. Методи управлінського обліку, їх характеристика та оцінка для вирішення завдань контролінгу	89
3.3. Система «стандарт-кост», її характеристика і сфера застосування	124
3.4. Організація обліку витрат і результатів діяльності в системі «директ-костинг»	132
3.5. Облік повних витрат і облік сум покриття та їх застосування в контролінгу	139

Розділ 4. Система планування та бюджетування на підприємстві	151
4.1. Планування, його цілі, види та застосування в контролінгу	151
4.2. Бюджетування як інструмент оперативного контролінгу, його переваги і недоліки	158
4.3. Види бюджетів, їх характеристика і сфера застосування	165
4.4. Методика складання бюджетів	175
4.5. Поняття стандартів, їх види і зв'язок з бюджетами	186
4.6. Вплив факторів на відхилення стандартних витрат	188
Розділ 5. Методичний інструментарій оперативного контролінгу	193
5.1. Економічний аналіз як база прийняття управлінських рішень	193
5.2. Аналіз відхилень — основний інструмент оцінки діяльності центрів відповідальності	196
5.3. Методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових. Класифікація відхилень	204
5.4. Методи оперативного контролінгу та їх характеристика	214
5.5. Методи диференціації витрат	230
5.6. Модель «витрати — обсяг — прибуток» та аналіз їх взаємозв'язку	234
5.7. Поняття та методика проведення АВС-аналізу, аналізу обсягу замовлень та аналізу «вузьких місць» на підприємстві	261
Розділ 6. Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства	268
6.1. Зміст, цілі і завдання експертної діагностики фінансово — господарського стану підприємства	268
6.2. Методи стратегічної діагностики і їх характеристика	271
6.3. Методи оперативної діагностики	289
Розділ 7. Контролінг інвестиційних проектів	307
7.1. Поняття про контролінг інвестиційних проектів, його мета і завдання	307
7.2. Принципи, функції та види контролінгу інвестиційних проектів	309
7.3. Критерії оцінки інвестиційних проектів у контролінгу	312
7.4. Процес створення системи контролінгу інвестицій та його етапи	351
7.5. Процес реалізації контролінгу інвестиційних проектів	359
Розділ 8. Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві	363
8.1. Організаційна структура управління підприємством (фірмою)	363

8.2. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства	369
8.3. Варіанти організації служби контролінгу	373
8.4. Основні передумов концепції контролінгу	377
8.5. Структура служби контролінгу на підприємстві	381
8.6. Контролер-стратег корпорації, його функції та обов'язки	385
8.7. Інформація в системі контролінгу та вимоги до неї	393
8.8. Організація впровадження системи контролінгу на підприємстві	398
Розділ 9. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень	433
9.1. Управлінські рішення та їх класифікація	433
9.2. Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень	445
9.3. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень	454
9.4. Критерії прийняття управлінських рішень та вимоги до них	464
9.5. Вибір управлінських рішень	490
9.6. Зарубіжний та вітчизняний досвід прийняття і забезпечення реалізації управлінських рішень	495
 Тестові завдання для самоконтролю одержаних знань	 503
 Література	 544

Діяльність підприємств і організацій в умовах ринкової економіки вимагає нових підходів до управління: на перший план висуваються економічні, ринкові критерії ефективності, підвищуються вимоги до гнучкості управління. Економічне середовище зараз вкрай нестабільне. Науково-технічний прогрес і динаміка зовнішнього середовища змушують сучасні підприємства перетворюватись у все більш складні системи. Для забезпечення керованості таких систем необхідні нові методи, які відповідають складності внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємств та організацій.

Сьогодні відбувається цілком об'єктивний процес зростання ролі і значення таких функцій управління, як облік, аналіз, планування і контроль, з одночасним переосмисленням їх завдань, наповненням новим змістом. У зв'язку з цим особливо актуальним для теорії і практики вітчизняного управління є досвід країн з ринковою економікою.

Новим явищем в управлінні стала поява контролінгу як функціонально відокремленого напрямку економічної роботи на підприємстві, пов'язаного з реалізацією фінансово-економічної коментуючої функції в менеджменті, що забезпечує прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.

Координуючи, інтегруючи і направляючи діяльність всієї системи управління підприємством на досягнення поставлених цілей, контролінг виконує функцію управління підприємством чи організацією і є одночасно синтезом планування, обліку, контролю, економічного аналізу, організації інформаційних потоків і багато іншого.

Посідаючи особливе місце в системі управління підприємством, контролінг здійснює інформаційне забезпечення прийняття рішень з метою оптимального використання наявних можливостей, об'єктивної оцінки сильних і слабких сторін підприємства (організації), а також з метою запобігання кризових ситуацій і навіть банкрутства.

Контролінг як інформаційна система досить обширно реалізується зарубіжними підприємствами і приносить вагомі результати. Щодо управління економікою вітчизняних підприємств і організацій, то дана система поки що не знаходить належного застосування внаслідок того, що потреба у ній досить часто переважає над наявністю відповідних знань у цій сфері. Внаслідок цього вирішення проблем, пов'язаних з організацією і методикою побудови системи контролінгу, сприятиме підвищенню якості менеджменту, і, як наслідок, забезпеченню стабільного розвитку бізнесу підприємства чи організації.

Метою дисципліни «Контролінг» є створення необхідних умов для підвищення професійної майстерності суб'єктів підприємництва в управлінні ресурсами підприємства (організації) в умовах нестабільності як внутрішніх (обсяги виробництва, заборгованість по заробітній платі, неповне використання виробничих потужностей, пошук надійних партнерів і постачальників), так і зовнішніх (інтернаціоналізація економіки, загострення конкуренції на внутрішньому і світовому ринках тощо) факторів. Сучасним менеджерам необхідне комплексне бачення системи управління і, зокрема, такого важливого її блоку, як формування інформації про затрати і ресурси організації чи підприємства з метою вироблення альтернативних варіантів різного роду управлінських рішень і в першу чергу з оптимізації прибутку, комплексного використання наявних ресурсів, формування оптимальної виробничої програми тощо.

Студенти вищих навчальних закладів економічного профілю, які навчаються за спеціальністю «Менеджмент організацій» повинні вміти систематизувати знання з концептуальних основ управління сучасним підприємством на основі інтегрування, координування та спрямування діяльності різних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей.

Знання даної дисципліни дасть змогу менеджерам різних рівнів управління познайомитись і розібратися з питаннями організаційно-методичної побудови системи контролінгу на вітчизняних підприємствах (в організаціях).



ПОНЯТТЯ ПРО КОНТРОЛІНГ, ЙОГО СУТЬ І ЗНАЧЕННЯ

1.1. ПОНЯТТЯ ПРО КОНТРОЛІНГ ТА ЙОГО СУТНІСТЬ

Контролінг — це один з найновіших напрямів інформаційно-економічного розвитку підприємства. В сучасних умовах господарювання інтерес до нього проявляється у все більшій мірі, що зумовлено появою значної кількості перекладених видань з питань обліку, фінансів, ціноутворення тощо.

Система контролінгу — це принципово нова концепція інформації і управління, яку можна визначити як обліково-аналітичну систему, що реалізує синтез елементів обліку, контролю, планування, яка забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності підприємства.

Поява такої дисципліни викликана переосмисленням ролі та значення менеджменту в сучасному бізнесі. Якщо до цього часу управління пов'язувалося, в основному, з вирішенням поточних справ на підприємстві, то в умовах загострення конкурентної боротьби і нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому функціонує підприємство і доводиться працювати менеджерам, управління пов'язується з успішністю діяльності його та забезпеченням тривалого існування.

Лише комплексний характер спостереження за всіма блоками господарської і фінансової діяльності може забезпечити інформацію про становище підприємства і тенденції, що сприяють зміцненню або послабленню позиції підприємства на ринку.

В якості системи спостереження за діяльністю підприємства у всій його багатогранності виділяється нова наукова дисципліна — контролінг. Як зазначає професор Івашкевич В. Б., «одним з найновіших напрямків теорії і практики обліку, контролю і аналізу господарської діяльності підприємства за рубежом є контролінг» [28, с. 8].

Нині існує неоднозначність трактувань, які характеризують внутрішній зміст цього поняття, наприклад: «управлінський облік», «контролінг», «внутрішньогосподарський облік». Одні автори і перекладачі вважають наведені поняття і об'єктивні явища