

повертатися до відправної точки пошуку причин і розробки нової стратегії забезпечення економічної стабільності.

**Література:**

1. **Дмитриев И.А.** Оценка экономической стабильности предприятия / И.А.Дмитриев, А.Н. Сологуб // Вісн. Нац. техн. ун-ту "Харківський політехнічний інститут". Зб. наук. праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – 2007. – №7. – С. 20-29.
2. **Кульбака Н.А.** Сущность и факторы экономической устойчивости предприятия / Н.А. Кульбака – [Електронний ресурс] – Код доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2002/fem/kulbaka/lib/s13.htm>
3. **Броило Е.В.** Управление экономической устойчивостью организаций сферы предпринимательства в условиях кризиса / Е.В. Броило. – [Електронний ресурс] – Код доступу: <http://www.koet.syktso.ru/vestnik/2009/2009-1/3/3.htm>
4. **Белый И.И.** Комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности промышленных предприятий / И.И. Белый – [Електронний ресурс] – Код доступу: [http://vestnik-npi.info/upload/information\\_system\\_15/0/8/1/item\\_81/information\\_items\\_property\\_115.pdf](http://vestnik-npi.info/upload/information_system_15/0/8/1/item_81/information_items_property_115.pdf)
5. **Туваев А.С.** Направления противодействия снижению экономической устойчивости промышленных предприятий / А.С. Туваев – [Електронний ресурс] – Код доступу: <http://www.ifap.ru/library/book342.pdf>
6. **Дмитриев И.А.** Складання рейтингу підприємств України за оцінкою їх економічної стабільності / І.А.Дмитриев, О.М. Сологуб // Економіка транспортного комплексу: збірник наук. праць. – 2010. – №16. – С. 20-33.
7. **Крайник О. П.** Фінансовий менеджмент. Навчальний посібник / О. П.Крайник, З. В. Клепикова–Львів: Державний університет "Львівська політехніка"; К.: Дакор, 2000. – 260 с.
8. **Колот А.М.** Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник / А.М. Колот - К.: КНЕУ, 1998.- 224с.
9. **Адамчук В.В.** Экономика и социология труда: Учеб. для вузов./ В.В.Адамчук, О.В.Ромашов, М.Е. Сорокина - М.: ЮНИТИ, 1999. - 407с
10. **Горовий Д.А.** Оцінка ризику рейдерського захоплення підприємства / Д.А. Горовий, В.Ю. Нестеренко // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ "ХПІ". – 2009. - №5. – С. 26-34.

**Стаття надійшла:** 02.11.2011 р.

**Рецензент:** д.е.н., проф. Мельник В.М.



УДК 332. 025.12

**ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

Мищенко В.А., доктор екон. наук, професор

Губська Л.І., канд. екон. наук, доцент

Іменинник А.М., аспірант

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

**Анотація.** Розглядаються значення контролінгу на сучасному етапі і приклади його впровадження на окремих підприємствах.

**Ключові слова:** контролінг, функція, звітність, система, планування.

**The abstract.** There are considered the significance of controlling at the present stage and examples of its introduction at the separate enterprises.

**Keywords:** controlling, function, the reporting, system, planning.

**Постановка проблеми.** Концепція контролінгу постійно удосконалюється і сьогодні вона є функцією управління, без якої неможливо уявити роботу жодної сучасної європейської компанії. Контролінг - комплексна міжфункціональна концепція управління,

метою якої є координація систем планування, контролю й інформаційного забезпечення. Контролер у певному змісті є «економічною совістю» підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання теоретичного та практичного характеру, пов'язані з еволюцією та впровадженням контролінгу на підприємствах, розглядаються в наукових виданнях Й.Вебера, А Дайле, Е Майєра, Д.Хана, О.О.Ананькіна, Ю.П.Аніскіна, Н.Г.Данілочкіної, В.Б.Івашкевича, А.М.Кармінського, С.Г.Фалько, Л.С.Мартюшевої, С.Н.Петренко, М.С.Пушкаря, О.О.Терещенко, М.Г.Чумаченко. На думку авторів в умовах конкуренції практично неможливо обійтися без сучасної контролінгової технології.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Проте принциповим моментом в управлінні підприємством є відмінність між контролінгом як функцією й контролером як носієм функції. З погляду системи управління контролінг є центральним моментом менеджменту. В той же час кожний менеджер при виконанні своїх завдань виконує також функцію контролінгу.

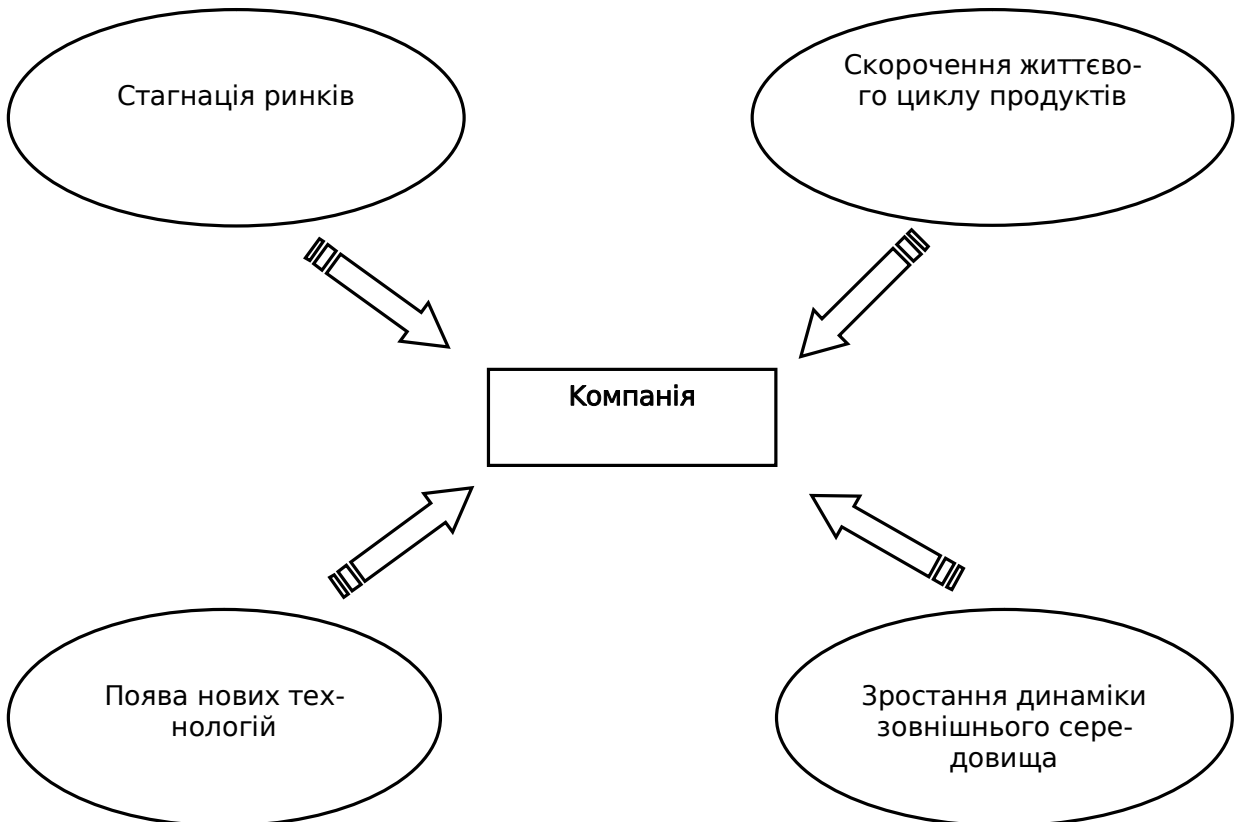
**Формулювання цілей статі.** Мета дослідження – визначити місце і значення контролінгу в системі менеджменту на підприємстві та його застосування в окремих компаніях.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Контролінг як процес і спосіб мислення виникає на перетині діяльності менеджера й контролера при їхній командній роботі (рис. 1) [3].

Координаційне завдання контролера полягає в тому, щоб «настроїти» системи планування й контролю на досягнення поставлених перед компанією цілей і забезпечити менеджмент необхідною для цього інформацією. Роль контролера в системі планування полягає в координації окремих планів і в організації загального процесу планування в компанії. Контролери організують і супроводжують процес постановки цілей, планування й управління, несучи тим самим відповідальність за досягнення цілей. Це значить, що: 1) контролери забезпечують прозорість результатів, фінансів, процесів і стратегій, сприяючи тим самим більш високій ефективності; 2) контролери координують підцілі й підплани в рамках єдиного цілого й організують систему внутріфирмової звітності; 3) контролери будують процес постановки цілей, планування й управління так, щоб кожний співробітник, що приймає рішення, орієнтувався на цілі компанії; 4) контролери забезпечують збір необхідних для цього даних; 5) контролери створюють і обслуговують контролінгові системи. Координуюче завдання, що виконується контролером, сприяє рішенню певних проблем (рис. 2).



*Рис. 1 - Контролінг як перетин діяльності*



*Рис. 2 - Основні проблеми, що розв'язуються за допомогою контролінгу*

Контролер покликаний допомогти керівництву компанії вирішити ці проблеми, пропонуючи інноваційні рішення й не довіряючи більше старим рецептам, що вже є не актуальними.

П. Хорват пропонує шість питань щодо необхідності і основної ідеї контролінгу на підприємстві [3]: 1) Чи знаєте Ви точно, на яких продуктах компанія насправді заробляє гроші й куди гроші варто інвестувати? 2) Чи знаєте Ви, як реалізація окремих заходів впливає на прибуток компанії? 3) Чи знаєте Ви, чому дорівнює значення вашого прибутку відповідно до здорової економічної логіки (тобто без перекручувань, що виникають у системі податкового обліку)? 4) Чи вчасно Ви поінформовані про те, чи дотримуєтесь Ви запланованої траєкторії руху або ж відхилилися від неї? 5) Чи здатні Ви конкретизувати стратегію компанії у вигляді системи результатів і заходів? 6) Чи знаєте Ви фактори, що впливають на величину непрямих витрат компанії? Якщо керівник підприємства може відповісти однозначно «так» на всі вищенаведені питання, то у підприємства немає проблем з контролінгом.

Кожне підприємство дотримується певної стратегії, досягнення якої реалізується через відповідну організаційну структуру. Стратегія містить у собі завдання, організацію й інструменти контролінгу. Завданням контролінгу є «сортування» складових елементів цілого, перевірка їхньої придатності, доробка й об'єднання в систему. Найважливішими складовими елементами системи управління, на яку орієнтується робота контролера, є система планування контролю й інформаційного забезпечення. Питання організації системи планування й контролю стосуються, наприклад, виду й числа планів, їх змісту і часової послідовності процесів планування. Система інформаційного забезпечення містить у собі визначення потреби в інформації, її збір, підготовку та передачу через систему звітності.

Друге координуюче завдання контролера - поточне настроювання цих систем. Це може виглядати в такий спосіб - у системі інформаційного забезпечення регулярно готуються фактичні дані, що інформують керівництво про ступінь фактичної реалізації поставлених цілей (наприклад, про фактичний виторг протягом першого півріччя). Зі-

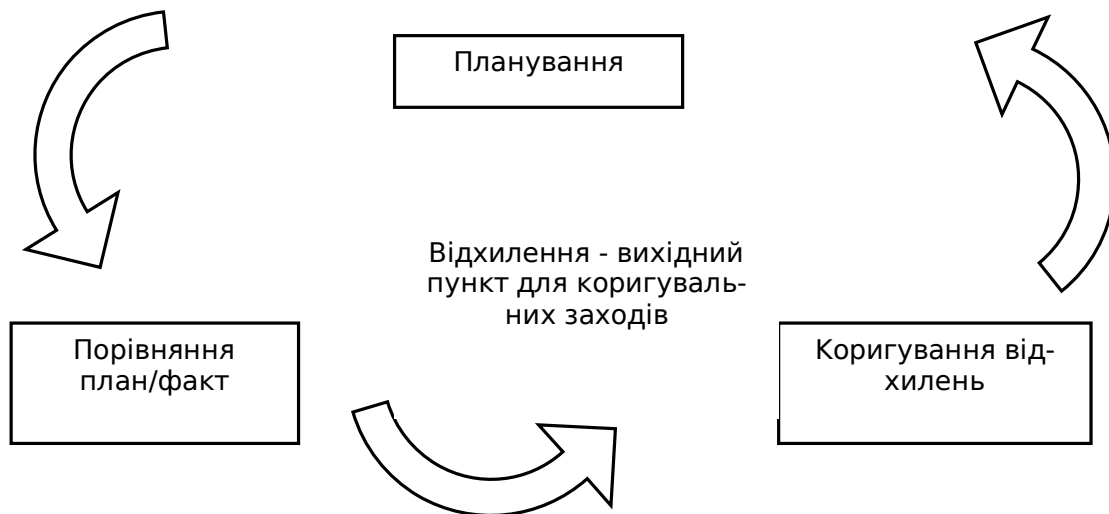
ставлення фактичних даних із цільовими (плановими), тобто порівняння план/факт, аналіз виникаючих відхилень, а також розроблені на цій основі коригувальні заходи - це типовий приклад роботи контролера в сфері поточного настроювання згаданих систем. Поточне настроювання повинне розглядатися як реакція на зміну ситуації усередині компанії й поза нею.

Процес починається із планування, у ході якого встановлюються масштаби результативності роботи компанії протягом певного періоду. Планування, як правило, ґрунтується на використанні наявного обсягу вихідної інформації. У свою чергу, система інформаційного забезпечення орієнтована на поліпшення наявного обсягу вихідної інформації. Цей обсяг інформації містить у собі порівняння план/факт. Наслідком такого порівняння є необхідність установаження причин відхилень, усунення помилок і розробки коригувальних заходів. Після цього знову починається процес планування - коло замикається (рис. 3) [3].

У цілому система контролінгу є системою сервісу для менеджменту. Менеджмент використовує систему контролінгу для розробки планів діяльності компанії й черпає із системи контролінгу інформацію для прийняття рішень. Реалізація управлінських рішень, представлених у вигляді планів, означає досягнення конкретних результатів.

Систему оперативного планування можна розглянути на прикладі концерну «Даймлер-Бенц» (рис. 4) [1]: на основі предметних планів складаються плани по обсягах реалізації (виторгу) продукції й послуг і витратам. Планові розрахунки виробничого результату створюють базу для взаємозалежного планування фінансів, балансу й податків.

Відділення концерну в грудні представляють у холдинг свої плани в єдиній для всього концерну формі. На цій базі між центральним відділом контролінгу концерну й відділами контролінгу відділень проводяться інтенсивні обговорення з метою надати правлінню концерну ясну й чітку інформацію про плани розвитку концерну в цілому і його бізнес-відділень, ступеня напруженості планів, пов'язаних з їх реалізацією, шансах і ризиках.



*Рис. 3 - Коло контролінгу*

Ці дані включаються в проекти плану концерну у формі оцінок і рекомендацій. У грудні правління концерну затверджує на цій базі представлений проект плану й узгоджує з відділеннями цілі по результату (прибутку) на наступні 3 роки. Протягом першого планового року досягнення узгоджених цілей по прибутку відслідковується по кварталних звітах. На додаток до цієї щоквартальної звітності, що стосується очікуваних значень показників результату, ведеться щомісячна звітність по фактичній динаміці інших показників, що характеризують економічні процеси.



*Рис. 4 - Оперативне планування в концерні «Даймлер-Бенц»*

На рисунку 5 представлений взаємозв'язок різних видів планування на прикладі бізнес-відділення «Даймлер-Бенц». У рамках базової концепції оперативне планування є передатною ланкою між стратегічним плануванням і звітністю. У рамках часового горизонту три рівні планування різняться в такий спосіб: 1) для стратегічного планування немає часових границь; 2) оперативне планування охоплює в основному трирічний плановий період; 3) планування всередині року, базуючись на плані першого року триріччя, служить для щомісячного контролю й аналізу рівня досягнення річних цілей.

При стратегічному плануванні насамперед намічаються стратегічні цілі й концепції для продуктово-ринкового рівня й визначається потреба в стратегічних заходах. Відповідні директиви (контрольні цифри) надходять на вхід системи оперативного планування в процесі попереднього стратегічного регулювання й, нарешті, уливаються в процес узгодження цілей між різними рівнями відповідальності.

Загальною рисою всіх видів планування є їхня орієнтація на діалог, завдяки якому вже на ранніх стадіях у ході нарад і дискусій керівників починається регулювання з метою оптимізації підходів до планування [1].

У концерні «Siemens» процес планування й контролю складається з 4 елементів (рис. 5), причому, 3 елементи зв'язані в єдиному циклі в рамках одного фінансового року. Бізнес-планування із середньостроковою стратегічною орієнтацією всього концерну і його структурних одиниць конкретизує цілі господарської політики й структури концерну (рис. 6). Бюджетне планування спрямоване на поетапне перетворення страте-

гічних цілей в оперативному просторі. Для цього визначають величини оборотів, очікуваних доходів і необхідний потенціал у короткостроковому періоді, детально плануються матеріально-речові результати виробництва й витрати. Річний звіт включає порівняльний аналіз планових і фактичних показників, торговельний і податковий баланси за звітний рік. Обговорення господарської політики не обмежується часовими рамками. У ході цих обговорень глибоко досліджуються питання й приймаються рішення, що стосуються актуальних для концерну тем: стратегій полів бізнесу, регіонального й міжнародного розміщення виробництв, функціональних стратегій, зокрема логістики, та ін.

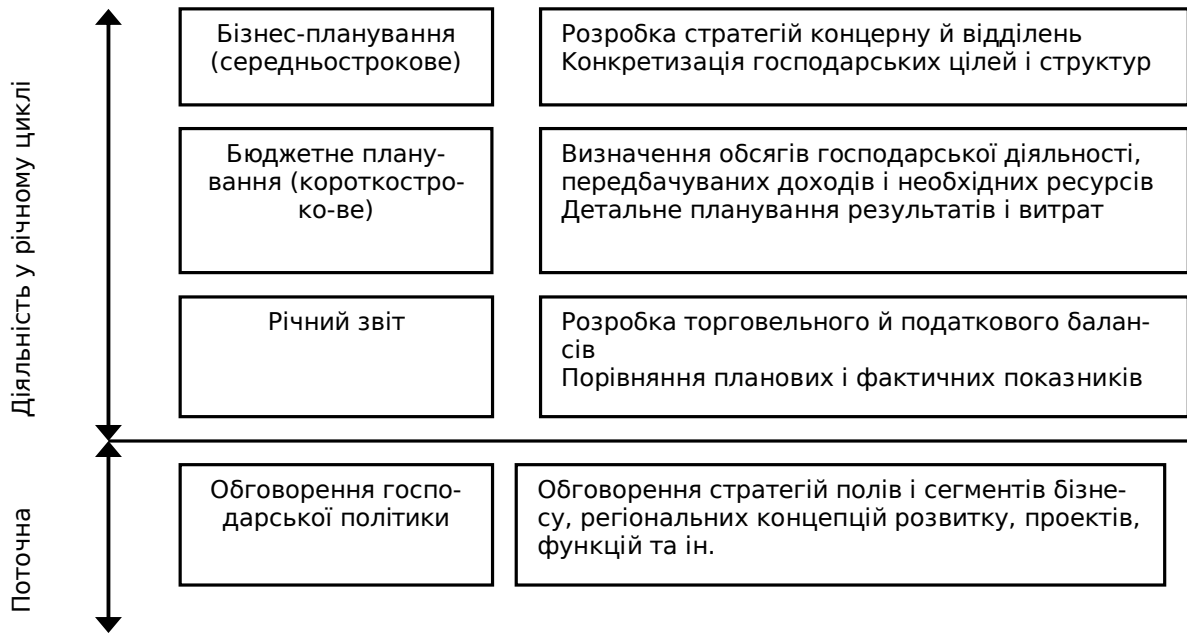
Повноваження на розробку директив, контрольні функції й завдання по координації в області систематизації й здійснення планового процесу, а також підготовка прийняття рішень перебувають у компетенції центральних відділів планування, розвитку й фінансів. При цьому відділ планування відповідає за стратегічне планування (включаючи бізнес-планування), а оперативне бюджетне планування покладене на фінансовий відділ [1].

Реалізацію системи контролінгу також можна розглянути на прикладі концерну «Schering» - мультинаціонального концерну фармацевтичної галузі із чисельністю співробітників по усьому світу близько 25000 чоловік і оборотом в 5,0 млрд. євро в рік. Система контролінгу в цій компанії є надзвичайно диференційованою. Вона складається із чотирьох елементів - контролінгової філософії (цілей і принципів системи), інструментів контролінгу, організації контролінгу й процесу контролінгу (рис. 7).

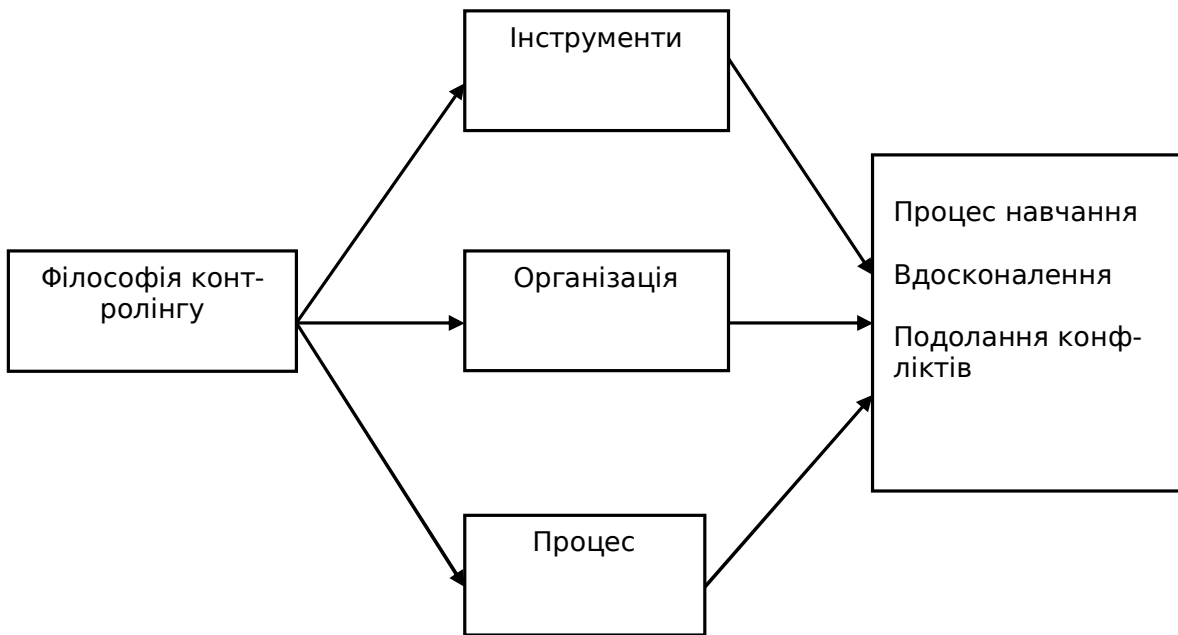
Метою системи контролінгу в компанії «Schering» є підвищення прозорості, що є, у свою чергу, передумовою побудови ефективної системи управління [3].



Рисунок 5 - Взаємозв'язок видів планування в концерні «Даймлер-Бенц»



*Рисунок 6 - Елементи процесу планування й контролю в концерні «Siemens»*



*Рисунок 7 - Концепція контролінгу компанії «Schering»*

Філософія контролінгу базується на трьох управлінських принципах: 1) діяльність, орієнтована на план; 2) децентралізована й персоніфікована відповідальність; 3) управлінські показники, виражені в кількісній формі. Субсистеми «Інструменти», «Організація» і «Процес» вибудовуються й використовуються на основі філософії контролінгу.

Інструменти контролінгу базуються на використанні гнучкої системи банків даних, у яких міститься інформація із систем розрахунку витрат, калькулювання, розрахунку прибутку та ін. Крім того, ця інформація доповнюється індикаторами про ринок і стратегічними показниками. Контролер проводить також інвестиційні розрахунки.

**Висновки.**

1. Організація системи контролінгу є типовою для сучасної європейської компанії. Поряд із центральною службою контролінгу (контролінг компанії), що виконує завдання координації діяльності окремих дивізіонів і функціональних підрозділів, існують децентралізовані підрозділи контролінгу в окремих функціональних підрозділах, дивізіонах, на заводах і в дочірніх підприємствах. Робота контролінгу в організаційній структурі здійснюється за принципом «штрихової лінії». При такій схемі надзвичайно важливо забезпечити доступ до контролінгових «ноу-хау» на місцях, тобто в окремих функціональних підрозділах. Така модель роботи відповідає концепції самоконтролінгу, що активно обговорюється зараз.

2. Процес контролінгу характеризується взаємозв'язком системи інформаційного забезпечення й системи планування. Дивізіони планують самостійно й деталізовано - на основі глобальних планових значень, що доводяться керівництвом підприємства. Плани окремих дивізіонів далі консоліднуються й узгоджуються один з одним на вищому рівні (консолідація планів). Координуюча функція контролінгу визначається оперативним 3-річним плануванням. Плани й управлінські заходи виражаються в кількісній формі - у вигляді системи показників.

3. Кінцевою метою є організація спільного процесу навчання, призначеного для подальшого розвитку й удосконалювання системи контролінгу й подолання конфліктів між функціональними підрозділами. Побудова й подальший розвиток системи контролінгу переслідує також цілі підвищення привабливості ідеї контролінгу для співробітників. В остаточному підсумку основні ідеї контролінгу повинні відчувати всі співробітники, щоб дозволить реалізувати в компанії ідеї самоконтролінгу, що функціонує без постійного втручання окремо виділеного підрозділу, що поодиноці займається контролінгом.

**Література.**

- 1 Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / пер. с нем. / Д. Хан– М.: Финансы и статистика, 1997. - 800с.;
- 2 Хорват П. Внедрение сбалансированной системы показателей / П. Хорват – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478с.;
- 3 Хорват П. Концепция контроллинга. / П. Хорват – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. –269с.

**Стаття надійшла:** 09.11.2011 р.  
**Рецензент:** д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.

