

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ КОНТРОЛІНГУ

Гуцалюк О.І.,  
Братійчук Г.І.

*У статті розглянуто основні аспекти системи контролінгу в Сполучених Штатах Америки та високо розвинених країнах Європи.*

*The article reviews the main aspects of controlling in the United States and highly developed countries of Europe.*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання велика кількість підприємств занепадає. Причиною такого негативного явища слугує неефективне управління. Тому організаційне удосконалення виробництва – ключ до процвітання будь-якого бізнесу. В сучасних умовах задля забезпечення довгострокового та ефективного існування підприємства використовують так звану систему контролінгу. Тому вивчення та аналіз досвіду контролінгу в таких економічно розвинутих країнах як США та країнах Західної Європи стане ґрунтовною опорою на шляху становлення та розвитку підприємств в Україні.

**Аналіз досліджень і публікацій.** У своїй роботі автору послугувало дослідження західних і вітчизняних вчених, таких як: П.Хорват, Т. Райхман, Х.Ю. Кюпер, Й. Вебер, Д. Шнайдер, В.П. Шило, О.Б. Гребець, О.В. Троян, Р.П. Задорожний, Н.І. Верхоглядова, С.Б. Ільїна, М.В.Тарасюк, О.Терещенко, І.Є. Давидович та інші.

**Постановка завдання.** Проаналізувати зарубіжний досвід щодо позиції контролінгу в системі господарювання, для того щоб на прикладі зарубіжних країн покращити контролінг на вітчизняних підприємствах.

**Основний матеріал.** Витоки контролінгу закладені в сфері державного управління. Вже в XV ст. при дворі англійського короля існувала посада з назвою «Countroullour», який займався документуванням та контролем грошових і товарних потоків. У XVIII ст. подібна посада була запроваджена в США (Comptroller).

Власне термін «контролінг» зародився в Америці, а в 70-ті роки перекочував в Західну Європу.

В США контролінг існував ще до того, як ця країна була створена. Практика контролінгу існувала в США ще з 1700-х рр.. Вона була запозичена з Англії як частина загальноприйнятої практики бізнесу у відповідності до вимог правил «Companу Acts».

Існує велика кількість думок, щодо визначення сутності контролінгу (таблиця 1). Основна позиція полягає в інформаційному забезпеченні управлінських рішень, плануванні, контролю та координації діяльності підприємства.

В сучасному значенні слово «контролінг» почало використовуватися в США з кінця XIX ст. В 1880 р. на залізничній компанії «Atchison, Topeka and Santa Fe Railroad» була введена посада контролера. А в 1892 р. в компанії «General Electric» для вирішення фінансово-економічних питань та проведення ревізії, з метою захистити інвесторів та уникнути зловживань була запроваджена посада контролера. Проте широке застосування даної «професії» почалося тільки з 20-х років XX ст.

Промислове зростання в США в к. XIX – п. XX ст. і стало основною причиною виникнення поняття «контролінгу» в економічній літературі. Економічна криза призвела до банкрутства багатьох фірм, ускладнила процеси планування, зобов'язала до виявлення нових підходів до планування у фінансовій установі [4].

Розвиток американської промисловості і хаотичне зростання розмірів окремих підприємств потребували покращення методів управління. Розширення області завдань, пов'язаних з бухгалтерським обліком у фінансовій сфері, викликало посилення державного втручання в життя фінансових установ, що сприяло подальшому розвитку контролінгу.

Особливий вплив на розвиток контролінгу справив Інститут контролінгу, організований 1931 р. під впливом економічної кризи. Controllars Institute of America (з 1962 р. Financial Executive Institute (FEI)), був професійною організацією контролерів. Він суттєво сприяв розвитку контролінгу, особливо тим, що систематизував його завдання.

## Різні тлумачення поняття «контролінгу»

Автор	Суть терміну «контролінг»
П. Хорват	Забезпечити керівництво фінансової установи інформацією. Координація, реагування і адаптація до зміни внутрішніх і зовнішніх умов, задля реалізації поставлених цілей. Контролінг - функція підтримки керівництва.
Т. Райхман	Орієнтація на результат, з врахуванням забезпечення ліквідності. Основне завдання – збір і опрацювання інформації під час розробки, координації і контролю над виконанням планів.
Х.Ю. Кюпер	Головна функція – координація управління. Складові системи управління: організація, система планування і контролю, інформаційна система, управління персоналом, система цілей і принципи управління.
Й. Вебер	Головна функція – координація. Контролінг – елемент управління соціальною системою. Акцентується увага на плануванні, контролі, інформуванні.
Д. Шнайдер	Завдання контролінгу зводиться до розробки та координації окремих планів фінансової установи і введення їх в загальний план. Внутрішній виробничий облік контролює реалізацію планів і надає першочергову інформацію для планування. На відміну від позицій Х. Кюпера та Й. Вебера завдання контролінгу має бути обмеженим.
Серфлінг	Система інформаційного забезпечення для підтримки управління, шляхом розробки альтернативних шляхів керування процесами на підприємстві, планування, аналіз.
Хорвач	Контролінг є підсистемою планування, контролю, інформаційного забезпечення, що обумовлює адаптацію та координацію загальної системи. Можливе пристосування цілісної системи управління до змін зовнішнього середовища на основі результатів господарської діяльності.
Хайгль	Збирання, обробка, перевірка інформації для управління економікою підприємства, відповідно до цілей.

Відповідно до класифікації фінансово-адміністративного інституту (FEI) завдання контролера поділяються на:

- планування – охоплює плани прибутку, програми інвестицій і фінансування, плани збуту, бюджети накладних і нормативи витрат;
- зіставлення та інтерпретація звітів – порівняння фактичних результатів з плановими і нормативними, зіставлення звітів і коментарів до них для всіх сфер менеджменту і власників капіталу;
- оцінка і консультація – консультації з усіма менеджерами, що відповідають за розробку різних секторів діяльності;
- питання оподаткування – вироблення та опрацювання принципів та методів податкової політики;
- складання звітів для державних служб;
- забезпечення збереження майна – внутрішній контроль та ревізія, спостереження за страхуванням майна;
- народногосподарські дослідження – постійні дослідження розподілу економічних і соціальних сил впливу державних служб та оцінка їх впливу на діяльність фінансових установ [3].

Традиційно американські контролери розглядаються як «люди чисел».

Основні методи та інструменти контролінгу, якими повинен володіти контролер в Америці.

1. Balanced Scorecard (система збалансованих показників) – збалансування традиційного фінансового аналізу з не фінансовими показниками. Концепція приводить у відповідність стратегію, місію, ціль і завдання підприємства враховуючи нефінансові та фінансові показники.

2. Activity – Based Costing (система розподілу непрямих витрат) – розподіляє різні компоненти непрямих витрат на основі попередньо вибраного ключа.

3. Theory of Constraints (теорія обмежень) – максимізація операційного прибутку підприємства з врахуванням обмежень з якими неминуче зустрічається виробничий процес. Теорія дозволяє нарощувати вартість під час виробничого процесу і одночасно зменшувати відповідні інвестиції та операційні витрати.

4. Open Book Management (політика відкритої звітності) – весь персонал компанії має доступ до документів звітності. Коли співробітник розуміє стратегію фірми і її фінансовий стан, це дозволяє йому ефективніше допомагати керівництву в досягненні поставлених цілей.

5. Swarm Intelligence (принципи зграї) – підхід заснований на усвідомленні того, що співробітники можуть виконувати складні заходи і досягати більш високих результатів при меншій участі керівництва [4].

В Європу контролінг прийшов з США в післявоєнний період в межах американсько-економічної експансії. В сучасному розумінні, як концепція управління, отримав найбільший розвиток в Німеччині. Подальший розвиток контролінгу призвів до становлення двох незалежних напрямків контролінгу: англосаксонського (американського) і європейського (німецького).

В німецько-мовній економічній літературі певний підхід до контролінгу почав формуватися з середини 50-х років.

У відповідності до цього виділяють такі основні концепції контролінгу:

— орієнтована на системи обліку концепція, що дозволяє в будь-який момент часу отримати необхідну для керівництва інформацію;

— орієнтована на інформаційну систему, концентрація в єдиному центрі всієї необхідної інформації для прийняття рішення;

— орієнтована на систему управління, орієнтація на координацію. Об'єднання найбільш важливих елементів інших концептуальних підходів [1].

Завдання європейського (німецького) контролера зводяться до консультацій і координацій при складанні бюджетів, при стратегічному та довгостроковому плануванні, інвестування, управління витратами, проведення економічних дослідів [3].

З 90-х термін «контролінг» почали використовувати в Росії. Сучасний стан контролінгу характеризується нахилом в оперативний контролінг. Найрозвинутішими складовими являються контролінг витрат і результатів. На більшості російських підприємств відсутні системи обліку витрат за видами, місцем виникнення і калькуляцією.

Значна увага приділяється наступним областям (напрямам):

— портфоліо – менеджмент: довгострокове прийняття існування співвідношень прибутковості/ризик (стратегічний контролінг);

— менеджмент інновацій та інвестицій (стратегічний і оперативний контролінг);

— бюджет-менеджмент: тонке (чітке) регулювання шляхом зіставлення і контролю бюджету доходів і витрат, надходжень і виплат (оперативний контролінг) [4].

**Висновки.** За результатами опрацьованої літератури можна зробити наступні висновки. Головна функція контролінгу полягає в тому, щоб наділити керівника необхідною інформацією для прийняття подальших правильних управлінських рішень. Які забезпечать довгострокову роботу підприємства, спрямовану на максимізацію прибутку і мінімізацію ризику. При цьому важливим етапом є контроль та аналіз реалізації завдань, процесу, порівняння показників на кожній стадії діяльності підприємства.

## Література

1. *Р.Набок, А.Набок.* Американская и немецкая модели контроллинга // журнал «Финансовый директор» . – 2007. – № 12.

2. *Приймак С. В., Хом'як М.С.* Контролінг у системі інформаційного забезпечення та управління підприємством // Вісник Львівської державної фінансової академії /– Львів : ЛДФА, 2009. – № 17. – 301 с

3. Лаута Ю.С., Герасимов Б.И. Создание системы контроллинга на промышленном предприятии/ Под научн.-ред. д-ра эконом. наук, проф. Б.И. Герасимова. — Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2005 — 96 с.
4. [www.intelcont.ru](http://www.intelcont.ru)

УДК 656.013

## ЗАСТОСУВАННЯ МОДИФІКОВАНОГО МЕТОДУ САМООРГАНІЗАЦІЇ МУРАШИНОЇ КОЛОНІЇ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ОПТИМАЛЬНОГО МАРШРУТУ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В ТРАНСПОРТНИХ ЗАДАЧАХ

Доктор фізико-математичних наук Данчук В.Д.,  
Сватко В.В.

*В статті на прикладі конкретного підприємства проведено порівняння застосування модифікованого методу самоорганізації мурашиної колонії для визначення оптимального маршруту вантажних перевезень в транспортних задачах.*

*The article on the example of a particular company a comparison of the modified method of self-organization of ant colonies to determine the optimal route in freight transport problems.*

**Вступ.** Сучасна економічна ситуація характеризується зростаючою конкуренцією на ринку товарів та послуг. Результатом цього є підвищення рівня вимог клієнтів. В таких умовах розвиток будь-якого підприємства, орієнтований на обслуговування великої кількості споживачів, повинен бути надзвичайно динамічним.

Потрібно також відмітити, що задачі маршрутизації є ключовими в галузі транспортних перевезень та логістики. Відомо [1, 2], що у більшості сегментів ринку доставка товару додає до його вартості суму, яка прирівнюється до вартості самого товару. Поряд з цим зауважимо, що використання комп'ютерних методів оптимізації такої доставки виражається економією часто не менше 5-20% від загальної його вартості.

Одними з найважливіших факторів, що впливають на ефективність використання транспортних засобів, є відстань перевезення та час доставки вантажу.

Численними дослідженнями доведено, що скорочення транспортної роботи супроводжується зниженням транспортних витрат і зменшення потреби в транспортних засобах. Тому перевезення вантажів повинні здійснюватися по можливості на короткі (оптимальні) відстані [3].

Відомо [3, 4], що максимальну продуктивність однотипного рухомого складу можна отримати на тому маршруті, де будуть мінімальні витрати часу. Проте критерій, за яким знаходять оптимальне рішення, визначається не тільки витратами часу, а й тією метою, яку необхідно досягти при вирішенні задачі оптимального варіанту проїзду. Найбільш часто в якості критерію приймається мінімум сумарного пробігу, оскільки при однакових умовах руху на всіх ділянках маршруту план, оптимальний по пробігу, буде оптимальним за витратами часу та вартості.

Ефективність та якість вантажних перевезень суттєво залежить від своєчасного формування необхідних управлінських рішень. Особливу увагу при цьому потрібно звернути на два найважливіших показники транспортного обслуговування – вартість здійснення транспортних перевезень та терміни виконання замовлень на доставку вантажів [5].

Виходячи з вищенаведеного, метою даної роботи є проведення порівняння застосування модифікованого методу самоорганізації мурашиної колонії [6] для визначення оптимального маршруту вантажних перевезень в транспортних задачах на основі реального підприємства.

**Основна частина.** На основі даних реального підприємства проведено економічний аналіз ефективності використання транспорту при перевезенні товару від виробника до споживача. Також на основі реальних даних проведено аналіз та оптимізацію побудови маршруту доставки товару. З етичних міркувань назва підприємства у роботі не вказується.