*Luszniewicz A. Metody wnioskowania statystycznego. Seria: Statystyka w praktyce, PWE, Warszawa 1973. 29. Zemke J. Ryzyko - wielowymiarowa zmienna losowa, artykuł opublikowany w materiałach 6 Międzynarodowej Konferencji Zarządzania Finansami – Biznes, Bankowość i Finanse na Rynkach Wschodzących, Międzyzdroje 11 – 13 maj 2005. 30. Zemke J. Ryzyka nazwane obszarów decyzyjnych w procesie zarządzania organizacją [w:] Ryzyko. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie. Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – wpływ otoczenia na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, Pod red. J. Bizon – Górecka, TNOiK, Bydgoszcz 2005. 31. Wodarski K. Zarządzanie ryzykiem w procesie planowania strategicznego w górnictwie węgla kamiennego, Monografia, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009. 32. Nowa strategia kreowania rynkowej wartości przedsiębiorstw górniczych. Pod red. K. Wanielisty, Wyd. IGSMiE PAN, Kraków 2007.*

**УДК 658.012.7(075.8)**

**Л.О. Волонтир, С.В. Качуровський**
Вінницький національний аграрний університет

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛІНГУ

*© Волонтир Л.О., Качуровський С.В., 2010*

**Контролінг як цілісна концепція управління фінансово-економічними процесами і результатами діяльності підприємства стає все поширенішим у практиці українських підприємств. У статті послідовно викладено теоретичні, методологічні та практичні питання формування та організації системи контролінгу на підприємстві, її інтеграції до загальної системи управління, підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, збільшення гнучкості та адаптивності підприємства до динамічних умов ринкового середовища.**

**Ключові слова: контролер, місія контролера, самоконтролінг, стратегія, функціонування контролінгу, субсистема, зворотний зв'язок.**

**Controlling as an integral concept of control of economic-financial process and results of activity of the enterprise becomes more wide spread than before. The article deals with theoretical, methodological and practical questions of organization system of controlling inside the enterprise and the integration of it to the common system of increase efficiency control and acceptance of administrative decisions, increase of flexibility and adaptability of the enterprise with dynamic conditions of the market environment.**

**Keywords: inspector, mission of inspector, selfcontrolling, strategy, functioning of controlling, subsystem, reverse connection.**

### Постановка проблеми

Концепція контролінгу упродовж останніх 20 років постійно удосконалювалась. Сьогодні контролінг – це функція управління, без якої неможливо уявити роботу жодної сучасної компанії. Однак і в теорії, і в практиці існують різні думки і уявлення про поняття “контролінг”. Дуже часто цілком помилково контролінг ототожнюється з контролем. Однак контролінг – це значно більше, це – комплексна міжфункціональна концепція управління, метою якої є координація систем планування, контролю та інформаційного забезпечення. Контролер в певному сенсі є “економічною совістю” підприємства.

*Рис. 1. Контролінг як перетин діяльності менеджера та контролера*



Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

Існує принципова відмінність між контролінгом як функцією і контролером як носієм функції. З погляду системи управління контролінг є центральним завданням менеджменту. Кожен менеджер під час виконання своїх завдань виконує також функцію контролінгу. Контролінг як процес і спосіб мислення виникає на перетині діяльності менеджера і контролера під час їх командної роботи. Взаємозв'язок між управлінськими задачами менеджера, контролінгом і завданнями контролера наведено на рис. 1.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**

За своєю суттю контролінг не потребує наявності окремої посади або працівника, він означає наявність визначеної області задач, які за необхідності можуть виконувати різні працівники або керівництво компанії. В такому разі в компанії відсутня посада з назвою "контролер". У малих і середніх компаніях функцію контролінгу часто виконує керівник компанії або керівник служби обліку. Самостійна посада контролера, покликана вирішувати завдання контролінгу, з'являється в компаніях, чисельність працівників яких перевищує 200 ос.

Координаційне завдання контролера полягає в тому, щоб "налаштовувати" системи планування і контролю на досягнення поставлених перед компанією цілей та забезпечити менеджмент необхідною для цього інформацією. Роль контролера у системі планування полягає в координації окремих планів та організації загального процесу планування в компанії. Як правило, контролер плануванням і контролем не займається, оскільки цим займається менеджер. Додатково варто підкреслити, що в малих і середніх компаніях дуже часто сфера діяльності контролера – тільки задачі координування. На практиці контролер часто виконує також планову роботу, яку, відверто кажучи, повинні виконувати підрозділи компанії. Це стосується і участі контролера у розробленні політики бізнесу і в процесі стратегічного планування.

Завдання і відповідальність контролера чітко сформульовані в місії контролера, розробленій Міжнародною групою контролінгу (International Group of Controlling) (рис.2).

**Місія контролера**

**Контролери організують і супроводжують процес постановки цілей, планування і управління, і є співвідповідальними за досягнення цілей.**

- Контролери забезпечують прозорість результатів, фінансів, процесів і стратегій, сприяючи досягненню вищої ефективності.
- Контролери координують підцілі та підплани у межах єдиного цілого та організують систему внутрішньофірмової звітності.
- Контролери вибудовують процес постановки цілей, планування і управління для орієнтації працівників, що приймають рішення, на цілі компанії.
- Контролери забезпечують збір необхідних даних та інформації.

Контролери створюють і обслуговують контролінгові системи.

*Рис. 2. Місія контролера, розроблена Міжнародною групою контролінгу*

**Постановка цілей**

У варіанті місії контролера, затвердженому в вересні 2002 року, підкреслюється співвідповідальність контролера за досягнення цілей компанії. Ця співвідповідальність, з одного боку, зумовлена тим, що контролер відповідає за правильність зібраної та підготованої ним інформації. З іншого – співвідповідальність випливає з того факту, що контролер, організуючи і супроводжуючи процес постановки цілей, планування та управління, сприяє оперативності та правильності прийняття управлінських рішень.

Однак у кінцевому підсумку відповідальність за прийняття рішень лежить все ж на менеджменті. Завдання з координації, які виконує контролер, сприяють вирішенню проблем, з якими стикається компанія:

- зростання динаміки змін зовнішнього середовища;
- стагнація ринків;
- поява нових технологій;
- скорочення життєвих циклів продуктів.

Контролер покликаний допомогти керівництву компанії вирішити ці проблеми, пропонуючи інноваційні рішення.

Однак контролінг не можна ототожнювати тільки з сервісною функцією для менеджменту, який отримує від контролера інформацію, що використовується для прийняття рішень. Контролінг – це особлива ідея, яка близька більшості працівників, що працюють в тій чи іншій компанії. Ця ідея пропонує як орієнтацію на досягнення цілей, що стоять перед компанією з персоніфікованою відповідальністю за результати, так і намагання у своїй роботі "виходити" за межі однієї із функцій (процесний підхід до управління). Отже, сьогодні контролінг реалізує не контролер, а самі співробітники на місцях. Контролінг все більше перетворюється на самоконтролінг, а відділ контролінгу (контролер) починає відігравати роль модератора, що поширює ідею контролінгу серед працівників компанії.



Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

**Виклад основного матеріалу**

Організація контролінгу як самостійної структурної одиниці на багатьох підприємствах призвела до винесення функцій контролінгу за межі завдань менеджменту або керівництва підприємства. Ця форма "відчуженого" контролінгу зумовила глибокий розподіл задач і комплексні структури всередині самого контролінгу. В епоху, коли зовнішнє оточення підприємства зазнає дуже швидких змін, а керівні сили повинні постійно приймати важливі рішення, виникає питання про варіанти традиційної організації контролінгу.

Один із варіантів, за яким не лише контролер отримує послуги контролінгу – так званий самоконтролінг. За цим підходом окремі менеджери або працівники виконавчих рівнів беруть на себе виконання задач контролінгу. На підприємстві, що організоване за принципом самоконтролінгу, в коло задач керівника цеху зі збирання входить, наприклад, визначення кількісних показників економічної ефективності різних варіантів інвестицій для розширення потужностей збирання. Контролер забезпечує правильне застосування керівником цеху збирання інструментів, що надаються йому для оцінки інвестицій та надають допомогу в інтерпретації отриманих результатів. І навпаки, на підприємствах з чітко вираженою формою "відчуженого" контролінгу в коло завдань контролінгу входить розрахунок кількісних показників надходжень та інвестиційних виплат у виробничий сектор та інтерпретація результатів.

Передумовою успішної реалізації самоконтролінгу на підприємстві є вирішення питання, які завдання контролінгу повинен взяти на себе менеджмент і у якій формі контролінг надаватиме йому підтримку. Щоб отримати необхідні знання з контролінгу, керівні працівники повинні пройти відповідне навчання. Щоб самоконтролінг справді практикували менеджери, безумовно, мають бути забезпечені умови, за якими вони володіли би необхідною свободою дій та прийняття рішень. Нерозумною видається, наприклад, ситуація, у якій відповідальний за інформаційні технології повинен регулярно виконувати порівняння і встановлювати відхилення планових і фактичних витрат на інформаційні технології (IT), не маючи можливостей впливати на ці витрати, оскільки відповідальність за реалізацію важливих проектів у сфері IT покладена на спеціалізовані підрозділи підприємства.

Поширення самоконтролінгу веде до зміни завдань контролерів. Для них стають важливішими задачі модерування, передавання знань, надання послуг і навчання менеджменту, а також поширення нових ідей контролінгу. Перевага самоконтролінгу полягає передусім в істотному скороченні часу на реагування при виникненні відхилень, оскільки в таких умовах важливі завдання контролінгу із планування і контролю виконують носії управлінських рішень. Тим самим реалізується і стара вимога щодо переміщення контролінгу до розуміння працівників.

Згідно з наведеним визначенням контролінгу контролер в компанії виконує завдання планування, контролю та інформаційного забезпечення. Таке розуміння контролінгу далі буде розглядатись детальніше та в різних взаємозв'язках.

Для роз'яснення основної ідеї і необхідності контролінгу в компанії розглянемо класичні питання, подані на рис. 3.

– На яких продуктах компанія насправді заробляє гроші і куди гроші треба інвестувати?
– Як реалізація окремих заходів впливає на прибуток компанії?
– Яке значення вашого прибутку згідно зі здоровою економічною логікою (тобто без спотворень, що виникають в системі податкового обліку)?
– Своєчасно ви дізнаєтеся про те, дотримуєтесь запланованої траєкторії руху чи відхилилися від неї?
– Здатні ви конкретизувати стратегію компанії у вигляді системи результатів і заходів?
– Знаєте ви чинники, що впливають на величину непрямих витрат компанії?

*Рис. 3. Шість питань про необхідність і основоположну ідею контролінгу*

Кожне підприємство вибирає певну стратегію, що реалізується через певну організацію внутрішньофірмових процесів і створення відповідної організаційної структури. Система контролінгу входить в організаційну структуру підприємства і містить задачі, організацію та інструменти контролінгу.

Задача контролінгу полягає в "сортуванні" наявних складових елементів цілого, перевірці їх на придатність, доопрацюванні та об'єднанні в систему. Найважливішими складовими елементами системи управління, на яку орієнтується робота контролера, є система планування і контролю та система інформаційного забезпечення.

Найважливішим джерелом інформації всередині системи інформаційного забезпечення є система обліку. Хороша система обліку в сучасних умовах неможлива без належного програмного забезпечення. Як найважливіший складовий елемент системи планування і контролю треба назвати бюджетування. Проте завдання контролера охоплюють не лише сферу оперативного і короткострокового планування. Сьогодні все більшого значення надають стратегічним аспектам роботи контролера.

Як у системі планування, так і в системі інформаційного забезпечення контролер покликаний вирішити два принципово різні координувальні завдання: з одного боку, він забезпечує побудову і подальше удосконалення (організацію), а з іншого – відповідає за щоденне функціонування (поточне узгодження).



Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

Для побудови системи інформаційного забезпечення необхідно визначити потреби в інформації, зібрати її і підготувати (через систему обліку) і передати інформацію (через систему звітності). Отже, йдеться про те, яка система обліку витрат або який метод інвестиційних розрахунків використовується з метою задоволення запитів керівництва. Питання організації системи планування і контролю стосуються, наприклад, виду і кількості планів, їх вмісту і тимчасової послідовності процесів планування.

Система інформаційного забезпечення і система планування і контролю не можуть бути побудовані незалежно одна від одної. Вони узалежнені змістово, оскільки, наприклад, ці системи обліку використовуються в системі планування. Ці взаємозв'язки дають змогу визначити перше координувальне завдання контролера – змістово і формально погоджена побудова системи інформаційного забезпечення і системи планування і контролю.

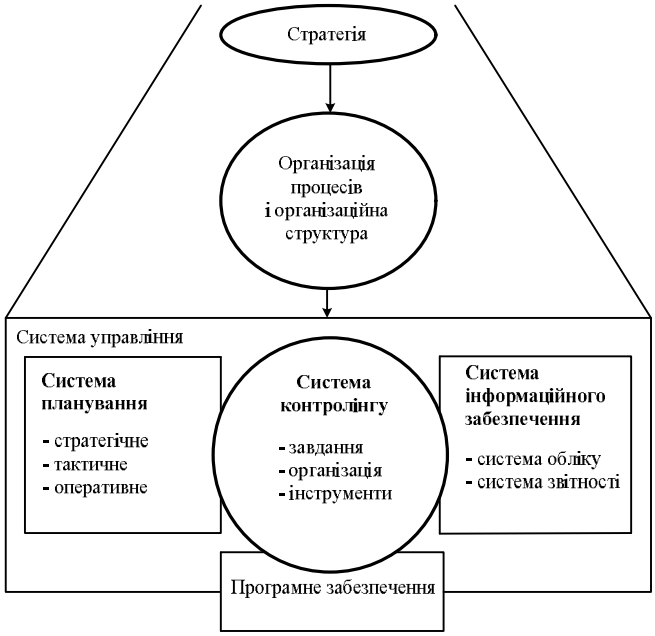


*Рис. 4. Система контролінгу*

*Рис. 5. Процедура роботи контролера*

Друге координувальне завдання контролера – поточне налаштування обох систем. Це може виглядати так: у системі інформаційного забезпечення регулярно готуються фактичні дані, що інформують керівництво про міру реалізації поставлених цілей (наприклад, про фактичну виручку протягом першого півріччя). Зіставлення фактичних даних з цільовими (плановими), тобто порівняння план/факт, аналіз виниклих відхилень, а також коригування заходів, що виробляються на цій основі, – це типовий приклад роботи контролера у сфері поточного налаштування цих систем. Поточне налаштування повинно розглядатися як реакція на зміну ситуації усередині і поза компанією (як "управління перешкодами"). Розглянуті взаємозв'язки відображено на рис. 4.



Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

Процедура роботи контролера показана на рис. 5.

Процес починається з планування, в ході якого встановлюються показники результативності роботи компанії протягом певного періоду. Планування, як правило, ґрунтується на використанні наявного обсягу вихідної інформації. Система інформаційного забезпечення, своєю чергою, орієнтована на поліпшення наявного обсягу вихідної інформації. Ця інформація охоплює порівняння план/факт, в ході якого планові цифри зіставляються з фактично досягнутими значеннями. За результатами порівняння встановлюють причини відхилень, усувають помилки і розробляють заходи з коригування. Після цього знову починається процес планування – коло замикається.

Найважливішою основою функціонування контролінгу “по кругу” є розуміння того, що відхилення виникають унаслідок змін у внутрішньому і зовнішньому середовищах. Тому до відхилень не можна ставитися як до доказів провини, що слугує підставою для покарання працівників. До відхилень треба ставитися як до підстав для розроблення заходів, що коректують, реалізація яких покликана або забезпечити досягнення цілей, або адаптацію до умов, що змінилися [1].

**Висновки**

Загалом система контролінгу є системою сервісу для менеджменту. Менеджмент використовує систему контролінгу для розроблення планів діяльності компанії і черпає з системи контролінгу інформацію, використовувану при ухваленні рішень. Реалізація управлінських рішень, поданих у вигляді планів, означає досягнення конкретних результатів.

Реалізацію системи контролінгу можна розглянути на прикладі компанії Schering, мультинаціонального концерну фармацевтичної галузі з чисельністю працівників у всьому світі близько 25 тис. ос. і оборотом 4,8 млрд. євро (2001) [2]. У прикладі розглядається специфіка великої компанії, система контролінгу в якій надзвичайно диференційована. Така система контролінгу в компанії середніх розмірів навряд чи реалізовується – хоча б з міркувань рентабельності. Система контролінгу складається з чотирьох елементів: філософія (цілі і принципи системи), інструменти, організація і процес контролінгу (рис. 1.6).

Мета системи контролінгу в компанії Schering полягає в підвищенні прозорості як передумови побудови ефективної системи управління. Філософія контролінгу ґрунтується на трьох управлінських принципах:

– діяльність, орієнтована на плани;

– децентралізована і персоніфікована відповідальність;

– управлінські показники, виражені в кількісній формі [1].

Субсистеми “інструменти”, “організація” і “процес” вишиковуються на основі філософії контролінгу.

Інструменти контролінгу основані на використанні гнучкої системи банків даних, в яких міститься інформація з системи розрахунку витрат, із системи калькуляції, із системи розрахунку прибутку тощо. Крім того, ця інформація доповнюється інформацією про ринок і стратегічною інформацією. Іншими найважливішими інструментами контролінгу є інвестиційні розрахунки, а також використання показників і побудова систем показників. Застосування перерахованих інструментів здійснюється як в системі планування, так і в системі управління і контролю або у межах внутрішньофірмової звітності.

Організація системи контролінгу приблизно однакова в сучасних компаніях. Поряд з центральною службою контролінгу (контролінг компанії), яка виконує завдання координації діяльності окремих дивізіонів і функціональних підрозділів, існують децентралізовані підрозділи контролінгу в окремих підрозділах, в дивізіонах, на заводах і дочірніх підприємствах. Робота контролінгу в організаційній структурі здійснюється за принципом “пунктирної лінії”. За такої схеми надзвичайно важливо забезпечити доступ до контролінгового ноу-хау на місцях, тобто в окремих функціональних підрозділах. Така модель роботи відповідає активно обговорюваній сьогодні концепції самоконтролінгу.

Процес контролінгу характеризується взаємозв'язком системи інформаційного забезпечення і системи планування. Дивізіони планують самостійно і детально – на основі глобальних планових значень, які доводить керівництво підприємства. Плани окремих дивізіонів далі консолідуються і узгоджуються один з одним на вищому рівні (консолідація планів). Координувальна функція контролінгу визначається оперативним трирічним плануванням. Плани і управлінські заходи виражаються кількісно – у вигляді системи показників.

Кінцева мета полягає в організації спільного навчання, призначеного для подальшого розвитку і вдосконалення системи контролінгу і подолання конфліктів між функціональними підрозділами. Побудова і подальший розвиток системи контролінгу спрямовані на підвищення привабливості ідеї контролінгу для працівників. Основні ідеї контролінгу повинні прийняти всі працівники, що дасть змогу реалізувати в компанії ідеї самоконтролінгу, що функціонує без постійного втручання спеціально виділеного підрозділу, який займається контролінгом.



Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

**Перспективи подальших досліджень**

Аналіз розглянутих вище аспектів дає змогу стверджувати, що нові рішення і концепції не можуть бути прив'язані до діяльності одного відділу (як це було, наприклад, у 80-ті роки) [3]. Рішення того часу мали функціонально-орієнтований характер. Концепція реінжинірингу бізнес-процесів, що розвивається з середини 80-х, виходить за межі окремих підрозділів і оперує ланцюгами процесів, що охоплюють декілька підрозділів. Цю концепцію пізніше почали використовувати у різноманітних системах, що пов'язані з діяльністю підприємства. З погляду сучасних концепцій важливо розглядати мережі, в які входить те чи інше підприємство, цілком, оскільки сьогодні за конкурентну перевагу на ринку борються не окремі функції, процеси чи підприємства, а й мережі.

Відносно контролінгу це означає, що планування, контроль та інформаційне забезпечення повинні охоплювати не окремі частини, а мережі цілком.

*1. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем.; Под ред. и с предисл. А.А. Туркача, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с. 2. Концепция контроллинга: Управленческий учёт. Система отчётности. Бюджетирование / Horvath & Partners; Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с. – (Серия "Модели менеджмента ведущих корпораций"). 3. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.*

**УДК 331.101.3**

**Л.В. Галаз**
Національний університет "Львівська політехніка",
кафедра менеджменту організацій

# ПІДХОДИ ЩОДО ОЦІНКИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*© Галаз Л.В., 2010*

**У сучасних умовах раціональне використання трудового потенціалу розглядається як невід'ємна ланка процесу формування стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку. У зв'язку з цим набуває особливої ваги знання реального стану трудового потенціалу підприємства, що дасть керівникам змогу об'єктивно оцінювати можливості у сфері використання трудових ресурсів, формувати стратегію управління персоналом, адекватну загальній стратегії організації.**

**Ключові слова: трудовий потенціал, система показників трудового потенціалу.**

**The efficient use of employment potential as a part of forming process for enterprise competition position is examined in this paper. The knowledge of the real state of employment potential will allow leaders to estimate possibilities in the field of labour resources using and to form personnel management strategy, adequate to organization general strategy.**

**Keywords: employment potential, employment potential system performance.**

**Постановка проблеми**

Одним з найважливіших завдань діяльності підприємства є забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції та отримання стабільного прибутку. Для його вирішення підприємству необхідно вчасно виконати об'єктивну оцінку та аналіз ефективності використання людського фактора виробництва. Вирішення цих питань є складним і тривалим процесом, тому що, досліджуючи наявні та потенційні можливості персоналу підприємства, треба враховувати не лише реалізовані в процесі праці знання, вміння, здібності, тобто всі ті характеристики, які працівник зумів проявити, але й ті внутрішні, приховані резерви, які не були реалізовані в процесі трудової діяльності через відсутність певних об'єктивних чи суб'єктивних умов (недостатнє мотиваційне заохочення, відсутність відповідної техніко-технологічної бази, несприятливий психологічний клімат у колективі тощо).

Для об'єктивного вимірювання трудового потенціалу необхідно виділити показники, які могли б дати найповнішу характеристику усім складовим трудового потенціалу. Як уже зазначалося, категорія "трудовий потенціал" є доволі складною. Визначаючи її, необхідно враховувати вплив багатьох компонентів, які іноді



Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua