

## КОНТРОЛІНГ ЯК СИСТЕМА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ХОЛДИНГОМ

*На підставі дослідження факторів, які ускладнюють управління холдингом та переваг впровадження контролінгу, обґрунтовано роль системи контролінгу в управлінні групою компаній*

**Постановка проблеми.** Холдингові компанії у світовій практиці належать до вдалих форм організації підприємництва, зважаючи на можливість оптимізації управління активами й фінансовими ресурсами в його рамках, забезпечення необхідних обсягів виробництва й фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, підвищення стабільності діяльності й досягнення синергетичного ефекту внаслідок диверсифікації та інтеграції, зниження негативного впливу конкуренції, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, зменшення податкових платежів і т.д.

З позиції управління холдингова форма організації діяльності також має ряд переваг, зокрема дозволяє узгоджено формувати, корегувати й вирішувати завдання компанії; виробляти ефективні управлінські рішення в кризових ситуаціях; здійснювати єдине управління стратегічним розвитком компанії; прямо або опосередковано контролювати ціни, захищаючи при цьому інтереси всієї групи; вибудовувати систему участі, яка дозволяє управляти формально незалежними підприємствами.

Для забезпечення зазначених переваг холдингу необхідним є впровадження нових методів управління та удосконалення системи інформаційного забезпечення, зважаючи на функціонування в жорстких та мінливих умовах конкурентного середовища. Одним з таких напрямів підвищення рівня інформаційного забезпечення вважається контролінг, проте недостатньо дослідженим є його роль в системі управління холдингом.

**Стан вивчення проблеми.** В останні роки особливої уваги набули дослідження теоретичних та практичних аспектів контролінгу. Дослідження пов'язані, перш за все, з вивченням основних концепцій контролінгу, його методів та підходів до організації. Однак специфіка діяльності холдингів в Україні не достатньо вивчена, крім того не досліджено можливості та необхідність впровадження контролінгу в таких структурах.

**Мета дослідження** полягає у визначенні необхідності впровадження контролінгу на підприємствах холдингового типу, а також визначенні місця контролінгу в системі управління таких компаній.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Незважаючи на розвиток практики діяльності холдингів, питанням удосконалення інформаційного забезпечення управління таких компаній приділена незначна увага. Серед досліджень можна виділити роботи І.С. абл. никові, С. Будиліна, Г. Матвєєва, О.О. Турчака, які визначають холдинг як одну з найбільш ефективних форм організації бізнесу. Питання впровадження контролінгу в холдингах піднімаються в дослідженнях Д. Хана, С.В. Данилочкіна, Д.Є. Попова, В.В. Рукіна.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** В Україні відсутні значний досвід функціонування та узгоджена нормативна база, яка регулює діяльність холдингових компаній. Закон України "Про холдингові компанії в Україні" прийнято лише у 2006 р., в якому визначено холдингову

компанію як відкрите акціонерне товариство, яке володіє, користується та розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств. Корпоративним підприємством вважається господарське товариство, холдинговим корпоративним пакетом акцій (часток, паїв) якого володіє, користується та розпоряджається холдингова компанія [4, аб. 1].

При цьому холдинговим корпоративним пакетом акцій (часток, паїв) згідно закону є пакет акцій (часток, паїв) корпоративного підприємства, який перевищує 50 відсотків чи становить величину, яка забезпечує право вирішального впливу на господарську діяльність корпоративного підприємства.

У світовій практиці під контрольним пакетом розуміється будь-яке число акцій, що забезпечує ухвалення потрібного рішення на зборах акціонерів. Розмір пакета залежить від ступеня розпорошеності акцій: чим більше в компанії акціонерів, кожний з яких має невелику кількість голосів, тим менший пакет необхідний для встановлення контролю над підприємством (інколи достатньо 20-25% акцій).

Водночас для регулювання порядку відображення в обліку і звітності операцій таких підприємств згідно П(С)БО 19 "Об'єднання підприємств" материнським (холдинговим) підприємством називається підприємство, яке здійснює контроль дочірніх підприємств. Відповідно дочірнє підприємство – підприємство, яке перебуває під контролем материнського (холдингового) підприємства [7, аб.4]. При цьому під контролем розуміється вирішальний вплив на фінансову, господарську і комерційну політику підприємства з метою одержання вигод від його діяльності, але не уточнено варіанти та ступінь впливу.

У теорії виділяють три випадки, визнання підприємства дочірнім:

– за наявності в його статутному капіталі переважної участі іншого товариства;

– за наявності договору, який дозволяє одному товариству визначати рішення, прийняті іншим товариством;

– у випадку іншої можливості одного товариства визначати рішення іншого, зокрема, якщо в статуті дочірнього підприємства передбачено, що головна компанія може визначати напрями виробничо-господарської, фінансової й інвестиційної діяльності.

У ЗУ "Про холдингові компанії в Україні" визначено лише перший випадок визнання підприємства дочірнім (корпоративним). Хоча в бухгалтерському законодавстві не достатньо аргументовано ступінь впливу на фінансову, господарську і комерційну політику іншого підприємства, враховуючи вимоги ЗУ "Про холдингові компанії в Україні" для визнання холдингом необхідно володіти більш ніж 50% акцій (часток, паїв) корпоративного (дочірнього) підприємства, що дозволить здійснювати вплив на політику діяльності дочірніх підприємств, приймаючи участь у формуванні складу правління залежної компанії, ради директорів, наглядової ради.

У економічній літературі також відсутній єдиний підхід до трактування холдингу. Так, Гончаров В.В. визначає холдинг як особливий вид фінансової компанії, який створюється для володіння контрольними пакетами акцій інших компаній і управління їх діяльністю [3].

Мещеряков С.Г. визначає холдинг як сукупність двох і більше юридичних осіб (учасників холдингу), пов'язаних між собою відносинами (холдинговими відносинами) управління одним з учасників (головною компанією) діяльністю інших учасників холдингу на основі права головної компанії визначати прийняті ними рішення [6].

Будилін С. та Матвеев Г. трактують поняття холдинг як об'єднання юридичних осіб, пов'язаних між собою відносинами економічної субординації (зазвичай реалізованої через відносини власності). За рахунок такої субординації вся структура в

цілому керована, але при цьому є можливість забезпечити відносну самостійність окремих її елементів, необхідну для економічно ефективної роботи системи [1].

Термін “холдинг” походить від англійського “тримати”. Однак зазначимо, що англійське трактування і розуміння даного терміну вітчизняними науковцями значно відрізняються.

Відповідно до британського законодавства холдингом називається компанія А, яка контролює діяльність дочірніх компаній шляхом:

- більшості голосів у дочірніх компаніях;
- призначення більшості членів ради директорів дочірніх компаній;
- укладення договору з дочірніми компаніями, згідно якого компанія А має більшість голосів на зборах акціонерів навіть при відсутності контрольного пакета.

Отже, у Великобританії холдинг – це тільки головна компанія, яка контролює діяльність інших підприємств через володіння контрольними пакетами акцій або на підставі інших умов, зафіксованих у відповідному договорі між ними, а у вітчизняній практиці – сукупність підприємств, де головна компанія контролює діяльність дочірніх структур.

Враховуючи особливості вітчизняного законодавства, будемо розуміти під холдингом сукупність підприємств (групу

компаній), одна з яких – материнська (холдингова) – володіє з метою контролю та управління контрольними пакетами акцій інших – дочірніх підприємств.

Така форма організації компанії часто використовується для проведення єдиної політики й здійснення єдиного контролю за дотриманням спільних інтересів великих компаній або прискорення процесу диверсифікації. Функціонування таких компаній потребує управління не просто як сумою окремих підприємств, а як єдиної, діючої в тісному взаємозв'язку системи.

Тому, управляти великими групами складно з наступних причин:

- масштаб;
- різноманітність об'єктів управління;
- не пов'язаність цих об'єктів між собою;
- відсутність централізованого механізму фінансування такої групи;
- усередині групи відсутні єдині стандарти управління [5].

Ще одним фактором, який ускладнює управління холдингом, є наявність різних їх видів, що є визначальним в підходах до управління такими групами (табл. 1).

Таблиця 1. Види холдингів для цілей управління

№	Види	Характеристика	Особливості управління
1	2	3	4
1	<i>за функціями</i>		
1.1.	чисті	виконують лише фінансові та контрольні функції. Головна компанія володіє контрольними пакетами акцій дочірніх підприємств, не здійснює виробничої діяльності, а виконує лише контрольно-управлінські функції	спрощення управління за рахунок акцентування уваги лише на управлінні дочірніми підприємствами
1.2	змішані	головна компанія є виробничою одиницею, веде господарську діяльність, виготовляє продукцію, надає послуги, здійснює інші види діяльності, такі як маркетинг, доставка готової продукції, транспортування, кредитування, торгівля тощо, але при цьому виконує й управлінські функції відносно дочірніх підприємств	ускладнення управління через необхідність узгодження діяльності головної компанії з дочірніми

1	2	3	4
2	<i>за схемою корпоративної участі</i>		
2.1	класичний (прямої побудови)	головна компанія здійснює контроль над дочірніми підприємствами володіючи переважною часткою в статутному капіталі. Дочірні підприємства, зазвичай, не володіють акціями головної компанії	чіткість організації структури холдингу та можливість прямого контролю та управління
2.2	перехресний	підприємства володіють контрольними пакетами акцій один одного	ускладнення управління фінансовими потоками холдингу
2.3	круговий	викуп додатково емітованих акцій відбувається по колу учасниками холдингу, з метою номінального збільшення капіталу учасників таких видів холдингів	зменшення прозорості структури пов'язаних осіб і відповідно – ускладнення управління
3	<i>за характером інтеграції</i>		
3.1	горизонтальні	об'єднання однорідних бізнесів підприємства (енергетичні, збутові, телекомунікаційні компанії та ін.), які виготовляють різні види продукції в певному секторі економіки	дочірніми підприємствами управляє головна (материнська) компанія, управління здійснюється за видами продукції
3.2	вертикальні (інтегровані)	об'єднання різно-профільних підприємств в одному технологічному ланцюжку (видобуток сировини, переробка, випуск продукції, збут). Холдинг є автономним та самодостатнім бізнесом, який має на вході ресурси власного виробництва і виробляє на своїх підприємствах кінцевий продукт, готовий до споживання	необхідність узгодження в часі та обсягах діяльності дочірніх підприємств, як складових єдиного виробничого процесу
3.3	диверсифіковані (конгломератного типу)	Поєднує різнорідні підприємства, не пов'язані технологічним процесом. Кожне з дочірніх підприємств веде власний бізнес, який не залежить від інших дочірніх фірм. У даний холдинг можуть входити і виробничі компанії, і підприємства громадського харчування, і рекламні агентства тощо	необхідність управління за напрямками діяльності холдингу
4	<i>за ступенем взаємочасті в капіталі</i>		
4.1	повністю об'єднали свої активи (повне злиття)		
4.2	компанії, що об'єднали свої капітали, під егідою материнської (холдингової) в обсязі контрольного пакета		
4.3	частково об'єднали активи з метою участі в органах управління групою, але без права вирішального голосу		
4.4	ведуть спільну діяльність на основі механізмів довірчого управління		
4.5	організують таку діяльність із використанням "м'яких" (договірних) форм без включення механізмів консолідації капіталів		

Наведені в таблиці 1 види холдингів свідчать про складність управління ними та потребу в побудові чіткої інформаційної системи.

Власники й керівники холдингу найчастіше мають серйозні труднощі, пов'язані з організацією контролю за власними інвестиціями, результатами діяльності й оцінкою прибутковості

підприємств холдингу. Основними причинами зазначених проблем є значні відмінності в характері діяльності дочірніх структур, галузевій специфіці, розходженнях завдань окремих підприємств у складі холдингу.

Ціна помилки при прийнятті управлінських рішень може виявитися занадто високою для підприємств з такою структурою, де без спеціальної організації

руху інформації від нижчих структурних одиниць до вищого рівня (і навпаки) значна частина інформації залишається невикористаною через значне запізнення.

Складністю управління в холдингових компаніях є те, що первинна інформація виникає на рівні дочірніх підприємств, а на рівні материнської вона повинна акумулюватися, аналізуватися й використовуватися для розробки та здійснення управлінських впливів. Необхідно не просто виявити факт одержання прибутку або збитку, встановити його розмір, а й, проаналізувавши ситуацію, виявити слабкі й сильні центри, щоб мати можливість зменшити негативні зміни структури й, перерозподіливши та знайшовши напрям використання наявних ресурсів, максимізувати ступінь досягнення поставленої мети.

Одним з напрямів підвищення ефективності управління великих підприємств, серед науковців вважається контролінг, що пояснюється складністю структури управління, контролю діяльності та виконання поставлених завдань окремими підрозділами, великою кількістю факторів, що впливають на кінцеву мету підприємства, складністю комунікаційних зв'язків, необхідністю відстеження показників ефективності роботи всередині підприємства і за його межами та іншими обставинами.

Для холдингових компаній особливо актуальним є впровадження контролінгу з метою консолідації цілей і завдань дочірніх підприємств для досягнення спільної мети холдингу.

Крім того, розвиток економіки України зумовлює появу “власників нового типу” (як правило, власників контрольного пакета акцій), які стурбовані, перш за все, ефективним використанням власності. Тому перед управлінським персоналом підприємств постають завдання не лише підвищення прибутковості підприємств, але й їх інвестиційної привабливості (ринкової вартості), що можливо за умов високого рівня інформованості.

Причини, що зумовили появу контролінгу, як нової концепції інформації та управління, на думку Л.О. Сухаревої та С.М. Петренко, полягають в необхідності гарантованого існування підприємства та пристосованості його до розвитку ринків та зовнішнього середовища. Вирішення цих проблем пов'язане зі своєчасним отриманням інформації, яка сигналізує про зміни в розвитку [9, с.10].

Результати досліджень причин появи контролінгу наведено в табл. 2.

Таблиця 2. Причини появи контролінгу на сучасних підприємствах

№ з/п	Причини появи	Чуєшкова В.В.	Пушкар М.С., Пушкар Р.М.	Гіляровська Л., Белкін В.	Гукачева Г.В.	Іларіонов В.Ю.	Карпетян А.А.	Канішева Т.В.	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Нестабільність зовнішнього середовища	+	+	+	+	+	+	+	7
2.	Переорієнтація з контролю минулого на аналіз майбутнього	+				+		+	3
3.	Необхідність підвищення гнучкості підприємства	+		+		+		+	4
4.	Необхідність забезпечення виживання підприємства й запобігання кризових ситуацій	+				+		+	3
5.	Необхідність координації системи управління	+		+	+	+		+	5
6.	Недоліки та ускладнення системи інформаційного забезпечення управління	+	+	+	+	+	+	+	7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.	Загальнокультурне прагнення до синтезу, інтеграції різних областей знань й людської діяльності	+			+	+		+	4
8.	Розробка комплексної системи стратегічного й оперативного планування	+							1
9.	Потреба менеджменту в більш сучасних методах прийняття рішень						+		1
10.	Необхідність безперервного відстеження змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі						+		1

Тож, узагальнивши дані таблиці 2, можна стверджувати, що основними причинами появи та, відповідно, впровадження контролінгу є необхідність забезпечення інформаційного взаємозв'язку та координування підсистем управління в складних умовах функціонування підприємств.

Контролінг повинен забезпечити створення єдиної системи управління, яка, зважаючи на зміни зовнішнього середовища, адаптує її відповідно до нових вимог та цілей підприємства. Тому система контролінгу повинна входити до складу системи управління як скоординована система економічної інформації, яка забезпечує формування потоків інформації між керованою та керуючою підсистемами, тобто підрозділами підприємства й від підлеглих до керівників.

Використовуючи дані систем економічної інформації, контролер повинен розглядати діяльність кожного функціонального підрозділу з погляду завдань компанії в цілому та повинен служити двигуном реінжинірингу бізнес-процесів<sup>1</sup>, реорганізації структури управління, сигнальною системою для менеджменту, що вимагає перегляду планів і цілей.

Контролінг повинен завчасно виявити перешкоди у виконанні компанією цілей, довести їх до відома менеджера та

запропонувати варіанти дій з урахуванням цих факторів, використовуючи планові дані, дані бухгалтерського обліку, аналітичні розрахунки тощо.

*Таким чином, система контролінгу є складовою частиною (підсистемою) єдиного цілого (системи управління), яка забезпечує надання системою впорядкованої інформації, і, відповідно, є її елементом.*

У рамках холдингу система контролінгу повинна формувати комплексне бачення бізнесу, забезпечуючи:

– узгодження цілей холдингу з цілями окремих структурних одиниць;

– розробку альтернативних варіантів досягнення стратегічних і оперативних цілей з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів;

– надання не лише оперативної інформації для цілей управління, але й рекомендацій щодо можливих дій в заданих умовах діяльності;

– оцінку результатів діяльності кожної структурної одиниці холдингу.

Управління холдингом може бути організовано двома основними способами: 1) управління бізнес-одинацями здійснюється прямо через генерального директора материнської компанії при мінімальній кількості корпоративних процедур; 2) побудова багаторівневої системи корпоративного управління, що полягає у послідовній взаємодії всіх органів управління групою компаній – від загальних зборів акціонерів материнської компанії до виконавчих органів бізнес-одинаць. Така модель дозволяє материнській компанії ефективно координувати діяльність всіх бізнес-одинаць.

<sup>1</sup> Під реінжинірингом розуміється фундаментальне переосмислення й радикальне перепроєктування ділових процесів з метою різкого стрибкоподібного прориву в сфері управління, що проявляється в значному поліпшенні показників і параметрів діяльності господарюючих суб'єктів, таких як вартість, якість, цінність, темпи тощо.

За будь-якого способу, ефективність управління холдингом забезпечується через побудову багаторівневих систем планування, обліку, аналізу та контролю, які передбачають перерозподіл повноважень і відповідальності в рамках контролінгу.

Дослідивши сутність контролінгу та особливості управління холдингом, зобразимо в найбільш спрощеному вигляді, місце контролінгу в системі управління холдингом (рис. 1).

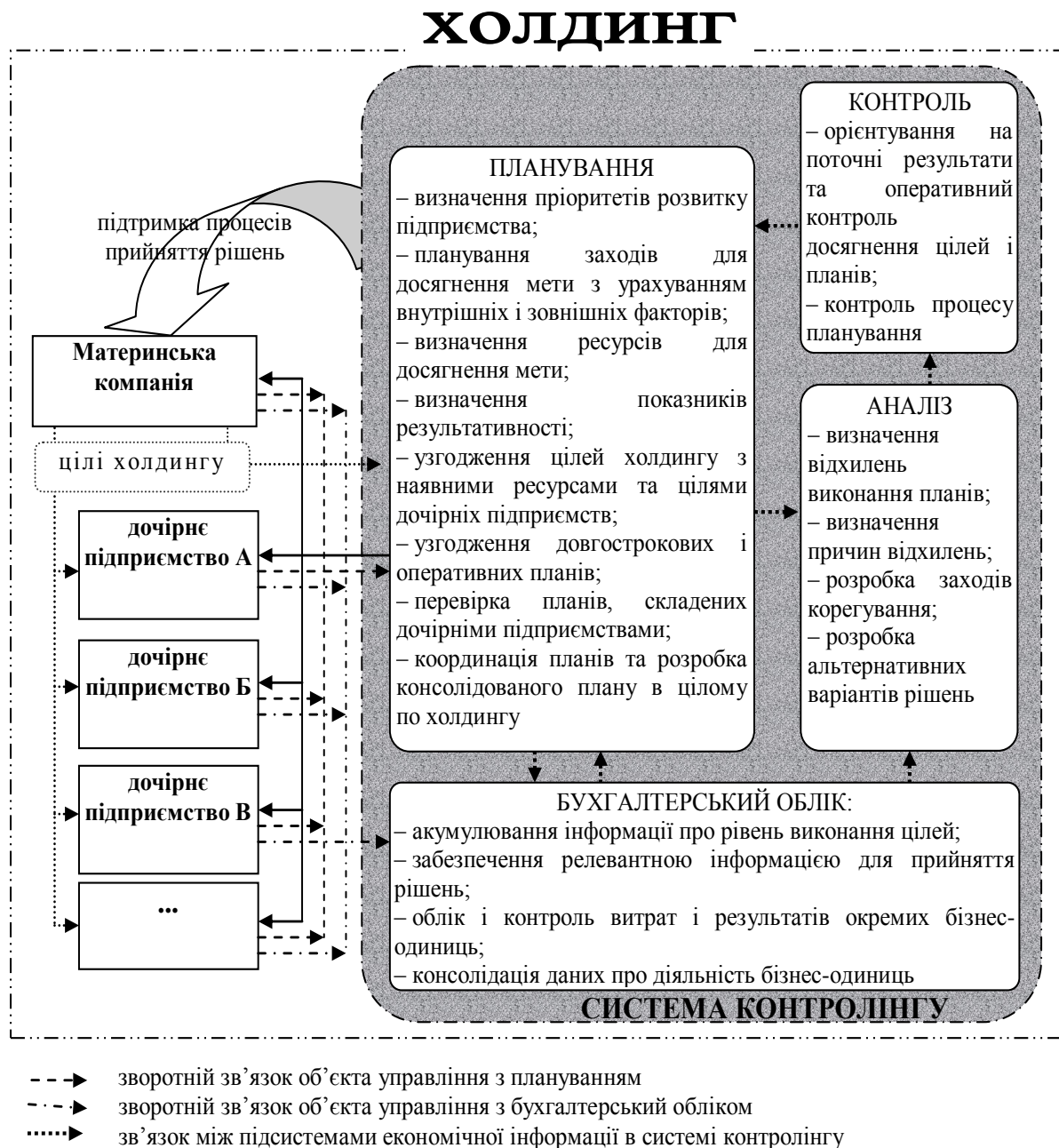


Рис.1. Місце системи контролінгу в системі управління холдингом

Важливо, щоб заплановані цілі холдингу, визначені принципи управління, способи досягнення поставлених цілей були узгодженні з дочірніми підприємствами. Контролінг інтегруючи традиційний облік, планування, аналіз та контроль в єдину систему управління, дозволяє узгоджувати цілі в рамках холдингу

та надавати рекомендації керівництву з позиції рівня їх виконання на підставі інформації підсистем.

Контролінг надає методичну й інструментальну базу для підтримки управління на основі безперервної оцінки ефективності діяльності холдингу в цілому,

так і окремих його бізнес одиницях на базі моніторингу виконання цілей, рішень та завдань і їх відповідності вимогам зовнішнього середовища.

Надана системою контролінгу інформація дозволяє здійснювати моніторинг всієї фінансово-господарської діяльності холдингу – відстеження процесів, що відбуваються на дочірніх підприємствах та холдингу в цілому в режимі реального часу; порівняння цілей з фактично досягнутими результатами. Суб'єкти контролінгу можуть надавати висновки про сильні й слабкі сторони підприємства, їх динаміку, а також про сприятливі й несприятливі тенденції змін зовнішніх факторів. Зміна умов зовнішнього й внутрішнього середовищ підприємства зумовлює перегляд цільових параметрів: необхідно перевірити, наскільки реально поставлені цілі в нових умовах, чи зможе підприємство через зміни, що відбулися, досягти поставлених цілей. На підставі зміни цільових параметрів, а також прогнозу змін сильних і слабких сторін самого підприємства корегується план дій по досягненню цілей, і вже новий, переглянутий план втілюється в життя, тобто коло замикається.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, контролінг в системі управління холдингу відіграє провідну роль, так як створена ним система одержання й збору інформації забезпечує можливість своєчасного й грамотного визначення й аналізу показників господарської діяльності для поточного й довгострокового планування, контролю за реалізацією поставлених цілей і виявлення причин відхилень від намічених показників, у результаті чого приймаються управлінські рішення.

Введення служби контролінгу в систему управління холдингу дозволить пов'язати воедино процес збору, обробки, аналізу інформації, ведення обліку й прийняття рішень. Тобто, не керівник повинен буде узагальнювати облікові й аналітичні дані

різних відділів (планового відділу бухгалтерії, аналітичного, економічного), а співробітники служби контролінгу. У результаті чого підвищиться якість управління, стабільність управлінської системи, а також правильність і своєчасність прийнятих рішень, рівень адаптації підприємства до ринкових і соціально-економічних умов.

Проте, контролінг лише забезпечує потреби системи управління і не заміняє управління. При цьому мова йде про забезпечення

здатності системи управління виконувати поставлені завдання в умовах високої динаміки змін зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства.

Тобто, контролінг – це система інформаційної підтримки управління, яка шляхом синтезу та координації планування, обліку, аналізу та контролю забезпечує оперативне та стратегічне, орієнтоване на результат управління підприємством.

Надзвичайної актуальності дане питання набуває в умовах холдингу, де необхідно забезпечити єдність діяльності всіх учасників групи.

Управління в холдингових компаніях може бути ефективним тільки за умов наявності реально діючої системи, яка узгоджує завдання та забезпечує зворотній зв'язок структурних підрозділів холдингу (дочірніх підприємств).

Контролінг сприяє раціоналізації потоків інформації, необхідної для виключення дублювання інформації, мінімізації маршрутів її проходження, забезпечення раціонального обміну інформацією між суб'єктами управління. За допомогою контролінгу забезпечується організація технологічного процесу переробки інформації, націленої на підвищення результату діяльності.

Таким чином, впровадження контролінгу за рахунок постійного моніторингу внутрішнього й зовнішнього середовища



підприємства; підвищення гнучкості, швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища; розробки програми дій по недопущенню кризових ситуацій і забезпеченню стійкого розвитку підприємства; створення спеціальної системи інформаційного забезпечення створює наступні переваги в управлінні холдингом:

– високий рівень прозорості діяльності підприємства;

– обґрунтованість і оперативність прийняття рішень;

– поліпшення комунікації між структурними одиницями холдингу;

– виявлення резервів в діяльності холдингу.

#### Список використаної літератури:

1. Будылин С., Матвеев Г. Идеальный холдинг: финансовые потоки и налогообложение. // “Управление компанией”. – 2005. – № 9.

2. Гиляровская Л. Белкин В. Контролинг как база обоснования и принятия управленческих решений // Управление собственностью. – 2002. – № 2. – С. 31-37.

3. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала в 2-х томах. Том 1. – М.: МНИИПУ, 1997 – 768 с.

4. Закон України “Про холдингові компанії в Україні”, № 3528-IV, 15.03.2006 ВРУ // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2006, № 34.

5. Малахов В.И. Практические проблемы построения промышленно-строительных холдингов.

6. Мещеряков С.Г. Особенности холдинговой структуры организации бизнеса.

7. П(С)БО 19 “Об’єднання підприємств” затверджене наказом Міністерства фінансів України від 7.07.1999р. № 163.

8. Пушкарь М.С., Пушкарь Р.М. Контролинг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.

9. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контролинг – основа управления бизнесом. – К.: Эльга, Ника-центр, 2002. – 208с.

МОШЕНСЬКИЙ Валерій Захарович – здобувач Житомирського державного технологічного університету

Наукові інтереси:

– бухгалтерський облік в системі контролінгу;

– облік в будівництві

*Відомості про автора:*

**Мошенський Валерій Захарович** – здобувач Житомирського державного технологічного університету.

**Анотації:**

**Укр.** На підставі дослідження факторів, які ускладнюють управління холдингом та переваг впровадження контролінгу, обґрунтовано роль системи контролінгу в управлінні групою компаній

**Рос.** На основе исследования факторов, усложняющих управление холдингом и преимуществ внедрения контроллинга, обоснованно роль системы контроллинга в управлении группой компаний

**Англ.???????,** будь-ласка, дайте на переклад