

## КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕВОЛЮЦІЯ ЙОГО РОЗВИТКУ

*М.М.Аксентюк, аспірантка  
Національний аграрний університет*

*В статті обґрунтовано нагальну необхідність створення та використання на підприємствах системи контролінгу, встановлено безпосередню залежність останньої від обраних стратегій розвитку підприємства.*

*В статье обоснована необходимость создания и использования на предприятиях системы контролинга, установлена непосредственная зависимость последней от избранных стратегий развития предприятия.*

В сучасних умовах становлення ринкової економіки відбуваються процеси, які не сприяють стабільності розвитку у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Ситуації такого плану потребують формування системи менеджменту, яка б в умовах нестабільного розвитку економіки могла забезпечити результативність діяльності підприємств та виживання їх в перспективі.

Господарська практика стверджує, що система управління, яка не здатна швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища “приречує” підприємство на втрату конкурентоспроможності. Це підтверджується результатами досліджень. Виявлено залежність між коефіцієнтом потенціалу менеджменту та економічними показниками господарювання. При коефіцієнті названого потенціалу 0,7 і вище забезпечується прибутковість сільськогосподарських підприємств [1].

У процесі поглибленого дослідження встановлено, що на підприємствах з високим коефіцієнтом потенціалу менеджменту відбувся процес трансформації функцій, переорієнтація в цінностях і в системі мислення управлінського персоналу.

Готовність до ризику базується на стратегічному мисленні і розвитку стратегічних, маркетингових, логістичних, контролінгових, системно-аналітичних функцій. Значимість останніх у забезпеченні ефективності функціонування підприємницьких структур вказує на

необхідність розробки теоретико-методологічних підходів щодо розвитку цих функцій.

Особливо потребує теоретико-методологічного розвитку функція контролінгу. Це обумовлено різноманітністю наукових поглядів на проблему контролінгу. Виникає ряд питань, на які необхідно дати відповідь. Це насамперед питання, які стосуються:

- сутності контролінгу;
- цільової спрямованості контролінгу;
- місця контролінгу в системі менеджменту;
- об'єктів контролінгу;
- завдань контролінгу;
- взаємозв'язку функцій в систем контролінгу;
- механізмів контролінгу;
- технологічних процесів контролінгу та ін.

Основою розкриття цих питань є визначення сутності контролінгу та його головної ролі в системі діяльності та менеджменту.

Слід зазначити, що в економічній літературі немає єдиної точки зору щодо розкриття сутності поняття “контролінг”. Це обумовлено періодом становлення контролінгу як системи і систематизацією знань про дану функцію управління. З накопиченням теоретико-методологічних знань в історичному розрізі уточнилося поняття “контролінг”. Для підтвердження такого висновку нами проведено теоретичні дослідження. Генезис цього поняття розкривається, починаючи з появи поняття “контролінг” в США вже в першій половині ХХ ст. Але тоді контролінг, фактично, зводився до управлінського обліку. Його використовували здебільшого в прикладному призначенні для обліку витрат, калькуляції собівартості, потреб фінансової служби. Спочатку в силу нерозуміння сутності контролінгу його не сприймали, часто ототожнювали з контролем і не завжди він находив практичне застосування.

Взагалі виділяють три етапи розвитку концепції контролінгу:

- контролінг як підсистема фінансового обліку;
- контролінг як підсистема інформаційного забезпечення;
- контролінг як підсистема управління [5].

Вже в другій половині ХХ ст. контролінг набуває розповсюдження в Німеччині, і що важливо, тут він починає розглядатись в теоретичному змісті. В 1950-1970 рр. спостерігались темпи зросту економіки Німеччини, саме тоді перед підприємствами постало питання про створення такої системи управління, яка б не дозволила підприємству втратити своє місце на ринку в умовах жорсткої конкуренції. Починаючи з 1965р., на великих підприємствах Німеччини почали формувати центри прибутків, а управляти і координувати їхню діяльність за допомогою старих інструментів стало неможливим [2]. Розвитком теоретичних аспектів контролінгу займалися такі німецькі вчені економісти, як Д.Хан, Э.Майер, Р.Манн, П.Хорвач, Г.Кюппер, Ю.Вебер та ін.

Манн Р., Майер Э. інтерпретують контролінг як управління прибутком, систему регулювання, яка дозволяє отримати максимальний за даних умов прибуток і при цьому основну увагу вони зосереджують на плануванні, обліку й аналізі [4].

Майер стверджує, що головний принцип контролінгу: “Сьогодні робити те, про що інші завтра тільки будуть думати” [4].

В міру історичного розвитку і розуміння контролінгу стає ширшою сфера його діяльності. Так, в Німеччині на великих підприємствах фахівець з контролінгу при виробленні стратегічних рішень перебуває на одному щаблі з керівником, тобто виступає його радником у виробленні стратегії підприємства.

З позицій інформаційного забезпечення управління розглядає контролінг Д.Хан. Він вважає, що контролінг покликаний бути засобом досягнення головної цілі підприємства (цілі контролінгу) — “оптимізації фінансового результату через максимізацію прибутку і цінності капіталу при гарантованій ліквідності” [6]. Тобто, якщо раніше контролінг розглядався як засіб для оперативного управління, то тепер він ще й почав носити стратегічну спрямованість. Зміни в навколишньому середовищі вимагають орієнтації контролінгу на стратегію розвитку.

Проблема контролінгу знайшла своє відображення і в роботах вітчизняних вчених, вже на початку 90-х років починають виходити книги і друкуватись статі присвячені контролінгу.

Зокрема, у [2] А.М.Кармінський, Н.І.Оленів, А.Г.Примак і С.Г.Фалько розглядають контролінг як інформаційно-аналітичну підтримку системи управління, методичну і інструментальну базу для підтримки функцій менеджменту. Контролінг також має спостерігати за становищем організації в ринкових умовах і відслідковувати тенденції її розвитку.

Данілочкіна відмічає, що контролінг — це “функціонально обумовлений напрямок економічної роботи на підприємстві, пов’язаний з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень”[3]. Варто погодитись з думкою автора щодо того, що система контролінгу може вирішити багато завдань, які стоять перед підприємством, але за умови, що ця система буде відповідати кількісним та якісним цілям підприємства, буде стратегічно спрямованою і відповідатиме всім принципам організаційної структури даного підприємства.

Кармінський, аналізуючи відомі на сьогодні концепції контролінгу (американська і німецька модель), вважає, що відмінності між ними зумовлені передусім менталітетом користувачів. На німецьких підприємствах при організації контролінгу за мету насамперед ставлять створення теоретичної цілісності системи, а вже потім, на їх думку, можна братись за вирішення конкретних завдань, які стоять перед підприємством. Система контролінгу в США більш зорієнтована на потреби ринку, вимоги управлінського персоналу і динамізм розвитку зовнішнього середовища [2].

Щодо розвитку контролінгу в Росії, то одними з перших практикою впровадження системи контролінгу зайнялися банківські структури. Це, фактично, було зумовлено і тим, що в 1990-х роках почала різко збільшуватись їх кількість, а банківський сектор економіки став динамічно розвиватись [2].

Як бачимо, необхідність впровадження такої системи, як контролінг, виникала тоді, коли цього вимагали нові умови господарювання, які були спричинені розвитком ринкових відносин, посиленням конкурентної боротьби на ринку, трансформацією функцій управління, інтеграцією та диверсифікацією виробництва.



**Рис.1. Місце контролінгу в стратегічно орієнтованій системі управління (використана ідея Б.Штрайта [7] з нашими доповненнями)**

Узагальнюючи різні точки зору і враховуючи динамізм розвитку умов, в яких доводиться працювати підприємствам, ми вважаємо за доцільне створення системи контролінгу, адекватної стратегії розвитку підприємства (рис.1). В умовах господарювання підприємств України, коли відбувається переосмислення управлінських функцій, вироблення нових наукових підходів до управління, практикується зміна організаційних структур, впровадження системи контролінгу стане одним із кроків, який дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним за будь-яких умов і при цьому чітко наслідувати стратегічні цілі підприємства.

**ЛІТЕРАТУРА**

1. Гайдамак Н.В. Управління результативністю функціонування сільсько-господарських підприємств: Автореф. дис. к.е.н: 08.06.02/ НАУ. – К., 1999.- 19с.

2. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков, С. Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.

3. Контроллинг как инструмент управления предприятием/ Е.А. Ананькина, Л.В.Данилочкин, Н.Г.Данилочкина и др; Под ред. Н.Г.Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2003. – 279с.

4. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления: Пер. с нем. Хукова Ю.Г. и С.Н. Зайцева / Под ред. С.А. Николаевой – М.: Финансы и статистика, 1993. – 96с

5. Панфилова Е.А. Специфика функционирования и организации контроллинга на российских предприятиях // Контроллинг. – 2004. – №12. – С.22-25.

6. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем., Под ред. И с предисл. А.А. Турчака, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика. 1997. – 800с.

7. Штрайт Б., Петрик Е. Контролінг і управління підприємством // Бухгалтерський облік і аудит. – 1995. – № 5. – С. 32-36.