

*А.М. ІМЕННИК*, аспірантка, НТУ «ХП», Харків,  
*В.Я. МІЩЕНКО*, докт. екон. наук, професор, НТУ «ХП», Харків.

## СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ КОНТРОЛІНГУ

Розглядаються відмінності контролінгу від управління витратами та управлінського обліку. Описуються основні положення сучасної концепції контролінгу.

Рассматриваются отличия контроллинга от управления затратами и управленческого учета. Описываются основные положения современной концепции контроллинга.

We consider the differences between the controlling of cost management and management accounting. Describes the basic provisions of the modern concept of controlling.

**Постановка проблеми.** Поступальний розвиток ринкової економіки в Україні сприяє появі нових економічних понять. Одним з таких понять є «контролінг». Цей термін мимоволі асоціюється у вітчизняних фахівців із словом контроль, хоча по смисловому навантаженню це різні поняття.

Теоретичним та практичним аспектам контролінгу присвячено багато наукових праць закордонних та вітчизняних авторів, серед яких можна назвати: Майера Э., Фольмута Х.Й., Хан Д., Хорвата П., Івашкевича Б.В., Фалько С.Г., Ананькіну Е.А., Данілочкіну Н.Г., Кармінського А.М., Уткіна Э.А., Шигаєва А.И., Пушкаря М.С., Сухарєву Л.А., Петренко С.Н., Ковальчука К.Ф., Іваненкова С.В., Прохорову В.В., Швиданенко Г.О., Давидовича І.Є., Сторожика М.І., Панкова В.А., Дегтярьова О.О., Петренко С.М. та ін. Незважаючи на різноманіття наукових праць, до цього часу немає серед авторів однозначної думки як до суті самого терміну «контролінг», так і до його концепції.

**Мета статті** – визначити сучасну концепцію контролінгу з урахуванням узагальнення літературних підходів.

**Викладення основного матеріалу.** Термін «контролінг» віддзеркалює концепцію управління, яка синтезує в собі управлінський облік, планування, контроль і аналітичну роботу. Необхідно підкреслити, що навіть серед зарубіжних експертів немає єдиного розуміння щодо цього терміну. Фахівці сходяться лише в тому, що ототожнювати контролінг з контролем не можна, оскільки англійське дієслово «to control» переводиться не тільки як «контролювати», але і як «управляти», «регулювати».

Необхідність появи на сучасних підприємствах такого феномена, як контролінг, в літературі пояснюється наступними причинами:

1. Підвищення нестабільності зовнішнього середовища.
2. Ускладнення системи управління підприємством.
3. Інформаційний бум при недоліку релевантної інформації.

4. Загальнокультурне прагнення до синтезу, інтеграції різних областей знання і людської діяльності.

Найточнішим можна рахувати визначення Д. Хана: «контролінг – це автоматизована система управління управлінням» [1]. Контролінг також називають системою управління прибутком. Останнім часом в літературних джерелах широке розповсюдження отримало визначення контролінгу як системи управління витратами. Хоча аналізу співвідношення виручка-витрати в системі контролінгу і надається велика увага, таке визначення цілком не вірно, оскільки система управління витратами включає тільки дві складових: наочну область господарської діяльності підприємства і процес управління даною функціональною областю (табл.).

З тих же причин не вірно називати управлінський облік контролінгом. Контролінг – це організація управління, з чого виходить, що контролінг ґрунтується на економічній системі, системі управління і інформаційній автоматизованій системі управління. За відсутності хоча б однієї складової систему управління важко назвати контролінгом.

Таблиця. Відмінності системи управління витратами від контролінгу

Характеристика системи	Система управління витратами	Контролінг
Ціль	Зниження витрат	Підвищення якості ухвалюваних рішень
Підсистеми, функції, що забезпечують досягнення цілі	Функціональні області. Функції управління	Функції управління. Технології управління і прийняття рішень
Виконавці і ресурси	Праця, матеріали, капітал, енергія, інформація	Організаційне, математичне і інформаційне забезпечення
Об'єкти	Центри і носії витрат	Система управління
Структура системи управління	Організаційна структура	Структура моделей (метамодель)
Кількісні характеристики	Величини економічних показників	Величини критеріїв якості рішень
Фактор, що контролюється	Величина витрат	Ступень узгодженості моделей, що забезпечують максимум прибутку

Концепція контролінгу не містить нових знань про економіку підприємства і лише використовує інструментарій, відомий економістам з інших дисциплін. Тому є розуміння вважати контролінг не системою певних знань, а швидше, філософією або ідеологією управління підприємством. На відміну від менеджменту, як науки про управління, він базується на кількісному аналізі і більшою мірою орієнтований на систему вартісних показників і планово-контрольних розрахунків. Концепція контролінгу ґрунтується на ряді базових

положень.

По-перше, ця концепція управління була заснована на уявленні про підприємство як «складну відкриту соціально-технічну систему», що має певну мету. Основною метою вважається забезпечення довгострокового існування підприємства і зростання добробуту його власника (акціонерів, держави і т.д.). В процесі стратегічного управління ця мета трансформується в задачу максимізації такого показника, як ціна капіталу.

По-друге, в рамках контролінгу управління розглядається як процес волеформування і реалізації волі. Цей процес реалізується за допомогою певних фаз – постановки проблеми, пошуку альтернатив, оцінки, ухвалення рішення, реалізації і контролю. В спрощеному вигляді його можна відрекомендувати як взаємозв'язану систему планування і контролю господарської діяльності фірми. За допомогою контролінгу забезпечується їх інтеграція і координація. Отже, невід'ємною частиною роботи контролера є планування господарської діяльності.

Контролінг є «своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотний взаємозв'язок в контурі управління». Він не підміняє управління, а лише переводить його на якісно новий рівень. Тому можна виділити наступне, третє, базове положення концепції планування і контролю – контролінг є інтегруючою і координуючою системою. При цьому йдеться не тільки про інтеграцію фаз ухвалення рішення, про що наголошувалося вище, але і про об'єднання і координацію планів різних функціональних галузей і структурних одиниць і проектів.

З досвіду країн з розвиненою ринковою економікою відомо, що особлива цінність контролінгу виявляється у міру зростання і ускладнення господарських систем, оскільки при цьому виникає проблема неузгодженості різних функціональних планів. На практиці контролер стає тією людиною, яка розглядає діяльність кожного функціонального підрозділу з погляду задач компанії в цілому, він має право «останнього слова» в ході затвердження всіх планів організації і дозволу суперечок в області планово-контрольних розрахунків між службами компанії.

Четверте базове положення сучасної концепції контролінгу полягає в тому, що останній виконує функцію підтримки процесу управління. Контролер через специфіку організаційної структури або масштабів діяльності організації може займатися процесом планування, обліку фактів господарської діяльності, аналізом її результатів. Але основними напрямками його діяльності все ж таки є формування і вдосконалення самої «архітектури» системи планування і контролю, розробка методів реалізації планово-контрольних розрахунків, визначення необхідної для процесу управління інформації, її джерел і шляхів отримання. Служба контролінгу не визначає що планувати, а радить, як і коли слід планувати.

Сучасна концепція контролінгу може бути представлена графічно у вигляді піраміди (рис.), вершиною якої є система цілей підприємства, а її ступенями – різні чинники, визначальні вимоги до організації системи управління компанією.

Ці чинники можна поділити на загальні і спеціальні. Перші обумовлені розглядом процесу управління в рамках цілеорієнтованої структури потенціалу і сукупності фаз ухвалення рішень, що базується на комплексі інструментів управління компанією. Вони типові для всіх господарюючих суб'єктів. Другі передбачають облік специфіки підприємства і управління їм в розрізі функціональних програм, виробничих процесів і проектів.

Підґрунтям піраміди є інформаційна база процесів ухвалення управлінських рішень, представлена як кількісними показниками виробничого фінансового обліку, так і якісними характеристиками зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Висота піраміди залежить від кількості рівнів ієрархічної структури системи планів і звітів організації, за допомогою яких здійснюється інформаційне забезпечення орієнтованих на результат процесів управління компанією. Система планів і звітів, по суті, і складає предмет контролінгу – внутрішню область піраміди. Планові і звітні документи є матеріальним «виходом» процесів обробки інформації менеджерами фірми.

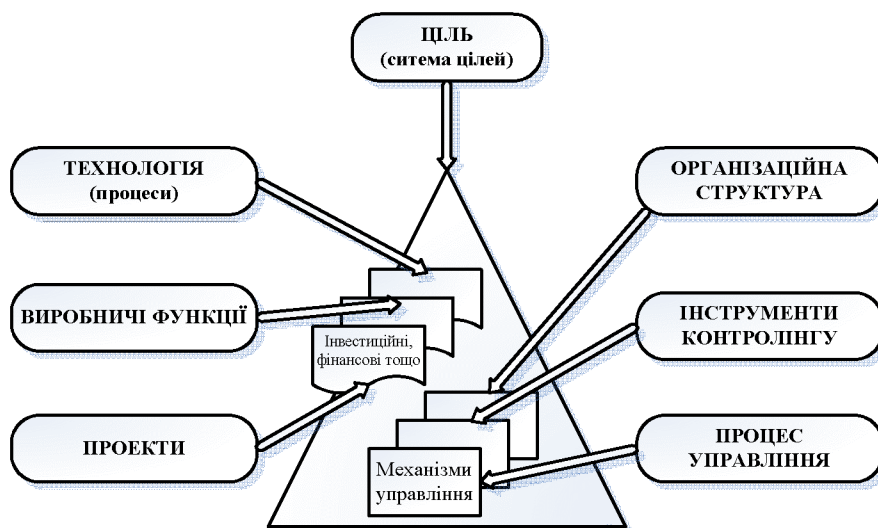


Рис. – Концепція контролінгу на підприємстві

### Висновки:

1. Оптимізуючи модель управління промисловим підприємством з урахуванням його специфіки, контролінг дозволяє реалізувати принципи цілевстановлення і відповідності повноважень видам управлінських дій.

2. Контролінг як концепція управління синтезує в собі управлінський облік, планування, контроль і аналітичну роботу. Можливі різні комбінації та не-

рівномірності в реалізації управлінських функцій при застосуванні контролінгу, а отже і різні концепції контролінгу. Загально признаним є лише те, що ототожнювати контролінг тільки з контролем не можна, оскільки англійське дієслово «to control» переводиться як «контролювати», «управляти», «регулювати».

**Список літератури:** 1. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга [Текст] / Д. Хан / Пер. с нем. / Под ред. А.А. Туркача, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 739 с.

*Надійшла до редколегії 11.03.12*