

## **ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ ТА ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ КОНТРОЛІНГУ**

Контролінг як управлінська доктрина виник у результаті багаторічної еволюції систем управління. Однією з основних *передумов його виникнення* та швидкого поширення була необхідність інтегрованого управління підприємством, тобто управління "під єдиним кутом зору".

*Причини виникнення контролінгу:*

- мінливість умов і характеристик зовнішнього середовища вимагає постійного відстеження змін і швидкої реакції на них;
- зростання обсягу інформації та значущості інформаційного забезпечення управлінських рішень;
- ускладнення управління підприємством, що вимагає механізму координації внутрішньої системи управління;
- потреба практики у комплексній методичній та інструментальній базах для підтримки основних функцій менеджменту.

*З історії контролінгу:*

15 ст.– вперше при дворі англійського короля запроваджена посада "Controller auf Accounts" для перевірки правильності документування грошових та товарних потоків.

1778 р. (США) – запроваджено державне відомство «Controller, Auditor, Treasurer and six Commissionens of Accounts», завданням якого було управління державним майном і контроль руху і використання грошових коштів.

1880 р. (США) - першою посаду контролера ввела залізнична компанія "Atchison, Topeka&Santa Fe Railway System" для виконання завдань у фінансовій сфері.

1892 р. (США) - General Electric Company першою з промислових компаній ввела посаду контролера.

1931 р. (США) – заснування Інституту контролерів Америки / "Controller's Institute of America" - фахової організації, що істотно вплинула на становлення контролінгу та його подальший розвиток. У 1962 р. інститут перейменовано на Financial Execution Institute.

*Американська школа контролінгу (К. Друрі, Р. Каплан, Д. Нортон, Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер та ін.) розглядає контролінг як інструмент управління підприємством.*

У Німеччину концепція контролінгу прийшла із США і використовувалася в дочірніх фінансових установах американських корпорацій. Передумовою появи контролінгу на німецьких підприємствах вважають впровадження системи управління за центрами відповідальності.

Самостійна концепція контролінгу в Німеччині почала формуватися з середини 50-х років. *Німецька школа контролінгу (Р. Манн, Э. Майєр, Г. Піч, Х. Фольмут, Д. Хан, Х. та ін.) основну увагу приділяла теоретико-методологічним дослідженням.*

Підвищення попиту на послуги в галузі контролінгу зумовило появу в Німеччині цілого ряду наукових і освітніх організацій.

1971 р. - Альбрехтом Дайле створена Академія контролінгу (Мюнхен), що і сьогодні є визнаним світовим лідером у галузі навчання контролінгу.

В 1975 р. - випускники Академії контролінгу заснували Міжнародне Об'єднання Контролерів (Internationaler Controller Verein), що в даний час

об'єднує понад 6 тис. професіоналів у галузі контролінгу в основному з німецькомовних країн (Німеччина, Австрія, Швейцарія), а також з інших країн (Болгарія, Естонія, Хорватія, Литва, Польща, Румунія, Росія, Сербія, Словенія, Іспанія, Угорщина).

Основною метою Міжнародного Об'єднання Контролерів є обмін досвідом, поширення філософії контролінгу, навчання контролінгу. Його ядром є 50 регіональних чи галузевих представництв (робочих груп), які є свого роду платформою для обміну досвідом. Щороку проводиться Конгрес – загальні збори членів Міжнародного Об'єднання Контролерів, де на професійному рівні обговорюються тенденції розвитку контролінгу. Об'єднання видає журнал Controller Magazin. За досягнення в галузі контролінгу Об'єднання вручає щорічну премію Controller Preis.

Міжнародна група контролінгу (International Group of Controlling) зі штаб-квартирою в Санкт-Галлен (Швейцарія) об'єднує 26 компаній і освітніх установ з Німеччини, Швейцарії, Австрії, Польщі, Чехії, Словенії, Угорщини, Білорусі і Росії.

В 90-х роках ідеї контролінгу почали поширюватися у Росії й Україні.

9 листопада 2000 р (Росія) - на симпозиумі «Контролінг як філософія і методологія ефективного управління державних організацій і приватного бізнесу», присвяченому 170-річчю МДТУ ім. М.Е.Баумана було прийнято рішення про створення Об'єднання контролерів. Некомерційне партнерство «Об'єднання контролерів» було зареєстроване 21 березня 2001 р. У правління даного об'єднання входять Н.Г.Данілочкіна, О.М.Кармінський, Фалько С.Г. (виконавчий директор), Дєдов О.А., Федоров Б.С.

Основна мета Об'єднання контролерів - сприяння поширенню філософії і методології контролінгу на підприємствах і в організаціях з

метою підвищення ефективності їх функціонування і зростання рівня конкурентоспроможності економіки країни. Для обговорення проблем теорії і практики контролінгу двічі на рік проводяться засідання членів об'єднання. Об'єднання має своє спеціалізоване видання – журнал «Контролінг».

Весна 1991 р. (Росія) – початок проекту із впровадження контролінгу на АТ «Мовен» (московська фірма, що спеціалізується на виробництві устаткування для систем вентиляції, кондиціонування і опалення) спільно із спеціалістами з Німеччини.

Перша половина 90-х років – початок розробок і впровадження систем контролінгу у російських банках.

Після дефолту 1998 р. – активізація промислових підприємств у сфері вдосконалення управління.

Друга половина 90-х років – впровадження систем управлінського обліку, центрів відповідальності, бюджетування.

Початок ХХІ ст. – приходить розуміння контролінгу як системи інформаційної підтримки менеджменту.

Лідерами в галузі впровадження контролінгу в Росії є: підприємства чорної і кольорової металургії (Євразхолдинг, Русал, Північсталь), Росатому (Чепецький механічний завод, Техпостачекспорт), машино- і приладобудування (Рязанський приладобудівний завод, Червоний пролетар), електроенергетики (Белгороденерго, Свердловсенерго), фінансової сфери (Банк Москви, Російський Південний банк), торгівлі (Русьїмпорт, Перехрестя), транспортні і будівельні компанії (Сургутгазпром, КОНТІ), підприємства сфери освіти (Владивостокський державний університет економіки, Уральський міжгалузевий інститут підвищення кваліфікації і перепідготовки спеціалістів «21 століття»).

В Україні концепція контролінгу використовується в основному у представництвах західних компаній.

Еволюція контролінгу пов'язана із реакцією системи управління підприємством на зовнішні умови (тенденції і особливості розвитку економіки, специфіку ринку). Можна виділити такі *етапи розвитку контролінгу*:

*1 етап.* Кінець XIX ст. – 30-і роки XX ст. – контролінг тільки починає використовуватися на підприємствах. Зовнішнє ринкове середовище достатньо стабільне, його можна охарактеризувати як ринок продавця, коли попит на певний товар значно перевищує пропозицію, конкуренція відсутня. Система управління підприємства недостатньо орієнтована на активний пошук шляхів розвитку. Основне завдання контролінгу – надання керівництву інформації по мірі необхідності і в зручному форматі.

*2 етап.* 30-і – 60-і роки XX ст. Цей етап пов'язаний з економічною кризою 1929-1933 р.р, що почалася у 1929 р. у США (отримала назву Великої депресії), а потім і в інших країнах. По суті це була світова економічна криза, що зачепила усі галузі світових економік. У США розорилося 135 000 компаній, доходи корпорацій знизилися на 60%.

Основним завданням менеджменту було забезпечення прибутковості. На вирішення цього завдання був націлений контролінг, що розглядався вже не тільки як засіб надання інформації, але й як дієвий аналітичний інструмент, що дозволяв управляти витратами і результатами діяльності, оцінювати окремі продукти і сегменти з точки зору їх ефективності.

*3 етап.* 60-і – 90-і роки XX ст. характеризуються переходом від ринку продавця до ринку покупця, коли обсяг пропозиції товару з боку продавців перевищує величину попиту на певний товар з боку покупців.

Посилюється конкуренція, розвивається транснаціональний бізнес і відбувається перехід до нових організаційних структур.

Виникає потреба у стратегічному плануванні, координації намірів і дій керівників різних підрозділів. Акцент у системі контролінгу зміщується в сторону планування, розробки бюджетів і контролю їх виконання, внутріфірмової координації і навігації у бізнес-середовищі. Контролінг розглядається як засіб, що дозволяє скоординувати дії управлінців і націлити їх на досягнення мети компанії – виживання і забезпечення конкурентоспроможності.

Важливою умовою розвитку контролінгу, починаючи з 70-х років ХХ ст. є розвиток комп'ютерної техніки і впровадження на підприємствах автоматизованих систем управління.

*4 етап.* З 90-х років ХХ ст. по теперішній час. Особливостями цього етапу є глобалізація економіки, формування нової інституційної економічної парадигми і управлінського світогляду. Суттєво змінюється бачення цілей функціонування підприємства – підвищення добробуту акціонерів, балансування інтересів компанії з інтересами зацікавлених осіб і інститутів, стійкий розвиток і соціальна відповідальність бізнесу.

Раціональність управління може знижуватися через обмеженість знань, помилки при виборі варіантів управлінських рішень, через конфлікт інтересів менеджерів і власників, акціонерів, клієнтів (контрагентів), працівників компанії тощо.

Відповідно, контролінг стає засобом розробки управлінських технологій, інструментом виміру і оцінки управлінських намірів і такої організації процесу управління, яка мінімізує можливість помилкових і нерациональних дій.

Як бачимо, кожен з етапів розвитку контролінгу був пов'язаний із змінами у зовнішньому бізнес-середовищі і новим баченням ролі контролінгу в управлінському процесі.

### **Література:**

1. Одинцова Т.М. Современные концепции и перспективы развития контроллинга в Украине / Т.М. Одинцова // Вісник СевНТУ: зб. наук. пр. Вип. 116/2011. Серія: Економіка і фінанси. - Севастополь, 2011.- С. 126-132.

*Питель С. В., к. е. н., доцент,*

*Підлужна Н., викладач*

*(м.Тернопіль)*

## **КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ОБЛІКУ, КОНТРОЛЮ, АНАЛІЗУ Й АУДИТУ УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМИ ЗАСОБАМИ**

Наявність на більшості облікових ділянок значної кількості постійної інформації створює сприятливі умови для використання обчислювальної техніки за рахунок створення постійних довідникових масивів (наявності основних засобів, нарахування амортизації та зносу основних засобів, руху основних засобів і т. ін.). Комп'ютерні технології значно зближують усі види обліку і у разі потреби можуть забезпечувати інформацією користувачів за запитом у розрізі різних проміжків часу, в кількісному і вартісному виразах, що важливо при оперативному управлінні. Це не означає їх цілковитого злиття, а свідчить про інтеграцію первинного обліку і спільну ефективну технологію. Оперативність збору, реєстрації та обробки первинної інформації дозволяє своєчасно реагувати на відхилення від оптимальних режимів. За цих обставин у комплексі