

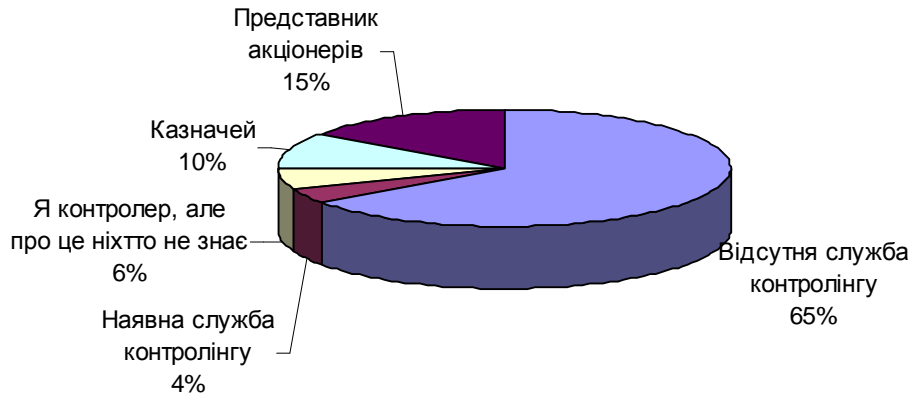
## **КОНТРОЛІНГ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Контролінг досить широко використовується в практиці західних підприємств, де успішно підтверджується ефективність його застосування як цілісної концепції управління фінансово-економічними процесами суб'єктів господарювання. В Україні впровадження методів контролінгу тільки розпочинається, але вже зараз вони набувають все більшої актуальності та розповсюдження. В той же час, слід відмітити, що зростання кількості звернень вітчизняних фахівців у своїй практичній діяльності до контролінгу призводить до збільшення питань і проблем, що постають перед ними в процесі використання даної управлінської технології. На вітчизняних підприємствах контролінг не знаходить належного застосування, насамперед, тому, що потреба в ньому часто перевищує знання, наявні у цій галузі.

Зростає інтерес науковців до особливостей застосування контролінгу на підприємствах України. Вагомий вклад у дослідження даного питання внесли: В.В.Верещагін, О.М.Десятнюк, М.С.Пушкар, М.Р.Лучко, Н.П.Шульга. Однак, динамічний розвиток сучасних економічних відносин висуває цілий ряд нових завдань, що потребують постійного пошуку правильних рішень.

В науковій літературі найпоширенішим є твердження про те, що вперше контролінг з'являється у США в 70-х роках, згодом він набув широкого розповсюдження у Західній Європі і лише в 90-х роках про контролінг як про управлінську технологію для підприємства заговорили у країнах СНГ. Поряд з тим, більшість науковців та практиків вважають, що в Україні та в Росії контролінг є новим явищем в теорії і практиці сучасного управління, яке виникло на стику економічного аналізу, планування, управлінського обліку, контролю і менеджменту [4, с.5], і поки ще не знайшло застосування навіть у великих підприємств. Чумаченко, зокрема у 2005 році стверджував, що, в Україні і в Росії "... за останні п'ятнадцять років не з'явилося жодного підприємства, де можна познайомитися з конкретним запровадженням контролінгу в діяльність підприємства і при цьому є конкретні результати підвищення ефективності його діяльності внаслідок запровадження контролінгу" [8, с.3].

Рівень впровадження контролінгу на підприємствах України і справді залишається незначним (рис. 1).



**Рис. 1. Контролінг на українських підприємствах [2]**

Підтвердженням цьому також є дослідження проведене у 2012 році Центром контролінгу Тернопільського національного економічного університету, за результатами якого встановлено, що більшість керівників великих та середніх підприємств західного регіону до цього часу не стикались із таким поняттям, як контролінг.

Варто відзначити, що в Росії поширення його відбувається дещо швидше і здійснюється в основному за німецьким сценарієм. Нагадаємо, що в Німеччині зростання попиту на послуги щодо удосконалення управління підприємствами з огляду на нові виклики часу привело до появи у 70-ті роки ХХ століття ряду наукових організацій, які почали займатися розв'язанням цієї проблеми. Першим виник Інститут контролерів з питань освіти у сфері планування підприємства і обліку, який підняв питання підготовки відповідних кадрів [1].

В Росії, за результатами численних наукових досліджень, 9 листопада 2000 року вперше було проведено симпозіум "Контролінг як філософія і методологія ефективного управління державних організацій і приватного бізнесу", що був присвячений 170-річчю Московського державного технічного університету ім. М. Баумана, де було прийнято рішення про створення Об'єднання контролерів. Згідно зі статутом, в цю організацію некомерційного партнерства можуть вступати особи, які професійно працюють у сфері контролінгу на підприємствах і в організаціях різних галузей економіки. На даний час об'єднання є повноправним членом (з правом голосування) International Group of Controlling.

Починаючи із 2003 року на ряді російських підприємств, а найбільше у банківській сфері почалося запровадження контролінгу як підсистеми менеджменту.

В Україні поки відсутні подібні об'єднання, що не сприяє підвищенню темпів розвитку контролінгу на вітчизняних підприємствах.

Однак, в останні роки можна спостерігати і певні позитивні зрушення. На даний час існує ряд компаній, що надають послуги з виконання контролінгу на підприємствах, а саме:

- АВМ VIP Consulting – консалтингова фірма (управлінський консалтинг), що надає консультації з питань стратегії, організації, технології та операційного функціонування;
- Consulting in Tourism – компанія надає послуги з управління, фінансів та стратегічного розвитку туристичного бізнесу;
- Консалтингова компанія ТОНАР – надає бухгалтерські, консалтингові та юридичні послуги;
- GEMAG International Group – німецька група компаній GEMAG, що спеціалізується на представленні високоякісного міжнародного консалтингу в сфері фінансових операцій та інвестування на території України та ЄС.

В останні роки у переліку послуг аудиторських фірм також з'являються пропозиції з проведення контролінгу на підприємствах. Наприклад, «Аудит-Юнити», ТОВ «Контролінг-Аудит 96» надають консультації з питань організації фінансового та управлінського обліку, в тому числі організації функції контролінгу на підприємстві.

Проте лідером на вітчизняному ринку є компанія «ІНТАЛЄВ Україна», створена в квітні 2004 року. Вперше «ІНТАЛЄВ» заснована в Росії в 1996 році. Компанія має вагомий досвід саме у питаннях побудови контролінгу на підприємствах різних форм власності та напрямків діяльності.

На даний час «ІНТАЛЄВ Україна» активно працює в напрямку поширення контролінгу, постійно проводить майстер-класи з питань його організації на окремо взятому підприємстві.

Аналіз діяльності даної компанії показує, що найбільше коло питань, що вирішувались для різних підприємств в рамках управлінського контролінгу стосувались саме побудови ефективного бюджетування. У зв'язку з тим неможна погодитись із науковцями, що стверджують: «Як в Росії, так і за кордоном, в роботі служб контролінгу невиправдано багато уваги приділяється плануванню і контролю оперативних бюджетів» [7]. Адже успішне вирішення цих питань найчастіше приносило сучасним підприємствам позитивний результат у напрямку підвищення їх економічного зростання.

Можна зробити висновок, що значною перешкодою на шляху впровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах є саме не проінформованість керівництва про особливості та переваги застосування даної управлінської технології. Поки ще недостатньо досліджені та описані

практичні рекомендації, щодо порядку застосування контролінгу з врахуванням особливостей вітчизняної економіки.

Крім того, і досі тривають дискусії з приводу необхідності та можливості використання контролінгу у практичній діяльності українських підприємств. Прихильники стверджують, що контролінг – це не просто інструмент чи комплекс заходів, а одна з філософій управління бізнесом у сучасному світі [6].

Контролінг призначений для того, щоб в умовах обмеженості ресурсами отримати оптимальні позиції на ринку, ефективно використовувати наявні активи, отримувати максимальний прибуток, оптимізувавши при цьому внутрішні та зовнішні процеси підприємства. Контролінг дозволяє власникам більш ефективно використовувати наявний капітал, керівництву – об'єктивно приймати рішення, володіючи достовірною інформацією, чітко координувати процеси планування, виконавцям – більш якісно виконувати поставлені перед ними завдання, досягати намічених цілей [6].

У своїй книзі "Контролінг як система мислення і управління" Е.Майєр стверджує, що, використовуючи методи стратегічного менеджменту (контролінгу), можна раніше, ніж це зроблять конкуренти, озброєні тільки методами традиційного обліку і аналізу, заглянути за класичний трирічний прогнозний горизонт і дізнатись про можливі в майбутньому зміни попиту, проблеми у сфері взаємовідносин у навколишньому середовищі, обмеження ресурсів, зміну нині ще ефективних технологій [5].

Під контролінгом Е.Майєр розуміє концепцію ефективного управління фірмою і забезпечення її довгострокового існування, яка передбачає розробку філософії поведінки фірми, використання принципу прямого і зворотного зв'язку в біокібернетичному контурі регулювання, розробку енергетичного балансу, балансу оточуючого середовища, створення системи обліку витрат, активізацію нематеріальних факторів (комунікації, мотивації, стимулювання праці) [5, с.9, 77–79].

Саме Е.Майєр визначив принцип контролінгу: "Сьогодні робити те, про що інші завтра тільки будуть думати" [5, с.7].

Отже, контролінг в сучасних умовах є тією управлінською технологією, що дозволить обрати найбільш обґрунтований шлях стратегічного розвитку підприємства. Передовий світовий досвід усіх економічно-розвинутих країн також свідчить про перспективність широкого використання контролінгу в майбутньому.

Дослідження практики показують, що в нашій державі, як і в Росії, більшого поширення контролінг поки що набуває у банківській сфері. Тут існують реальні приклади впровадження та використання в практичній діяльності засобів цієї концепції управління.

Зокрема практики розрізняють окремий напрямок – банківський контролінг. Його можна охарактеризувати як систему управління процесом досягнення кінцевих цілей та результатів діяльності банку, яка базується на прийнятті ефективних управлінських рішень і складовими якої є інформаційне забезпечення, планування, аналіз та контроль за виконанням планів [6].

Окремі елементи контролінгу з'явилися у банківській сфері в середині 80-х років минулого століття. Першими в галузі впровадження банківського контролінгу вважають комерційні банки Швейцарії, Нідерландів та Німеччини, причому німецькі зберегли статус законодавців в цій сфері і донині, хоча, на думку деяких фахівців, найбільш розвиненою та функціональною системою контролінгу володіє французький банк «Креді Ліоне» [3, с.8].

У вітчизняній банківській системі окремі елементи комплексного управління діяльністю підприємства та реальної оцінки її прибутковості почали з'являтися кілька років тому у вигляді застосування окремих технологій планування та оцінки діяльності, переважно, скопійовані у зарубіжних компаній. Деякою мірою функції служби контролінгу в українських банках виконують планово-аналітичні відділи, бухгалтерія, відділи маркетингу. Проте сутність концепції контролінгу полягає в комплексному характері застосування його інструментів, а окреме використання певних елементів навряд чи принесе успіх у цій сфері.

Що стосується застосування контролінгу в діяльності підприємств України, то тут необхідним є, в першу чергу, суттєве наукове підґрунтя, на основі якого будуватиметься практичне впровадження даної управлінської технології.

Можна стверджувати, що перші кроки у цьому напрямку вже зроблені. Так, вперше в Україні у 2009 році за ініціативи групи науковців та практиків Київського національного економічного університету імені В. Гетьмана (надалі КНЕУ) було створено Інститут фінансового контролінгу. В цьому ж році в даному вузі стартувала магістерська програма під назвою «Фінансовий контролінг», яка реалізується за підтримки партнерського Філіпс Університету м. Марбург (Німеччина).

Відкриттю нової магістерської програми передували проведені у 2008 році в КНЕУ 15-й міжнародний та перший в українській історії симпозіум і Міжнародна науково-практична конференція «Контролінг у бізнесі: теорія і практика». Організаторами цього заходу виступили кафедра фінансів підприємств КНЕУ спільно із вже згаданим раніше Об'єднанням контролерів Росії.

На даний час все ще відкритим залишається питання створення, наприклад, Спілку контролерів України, що сприяло б поглибленню дослі-

джень у цій галузі та підтримці перших кроків керівництва вітчизняних підприємств в побудові власних служб контролінгу. У цьому зв'язку, слід погодитись із дослідником Богданівим І., що питання розвитку контролінгу в Україні та вирішення проблем впровадження його у практичну діяльність слід доручити професорсько-викладацькому складу Тернопільського національного економічного університету та Київського національного торговельно-економічного університету, оскільки саме їх науковці (І.О.Бланк, В.В.Верещагін, Н.М.Гуляєва, О.М.Десятнюк, М.С.Пушкар, М.Р.Лучко, Н.П.Шульга) найактивніше серед вітчизняних вчених займаються дослідженнями контролінгу [1]. Отже, на даний час, три вузи України являються лідерами у вивченні даного питання, на базі яких варто було б створити Спілку контролерів.

### Список використаної літератури:

- Богданів І. Контролінг на службі російського бізнесу / І. Богданів – [Електронний ресурс]. – [http://www.dkrs.gov.ua/kru/uk/publish/printable\\_article?art\\_id=35167](http://www.dkrs.gov.ua/kru/uk/publish/printable_article?art_id=35167)
- ІНТАЛЄВ-Україна. – [Електронний ресурс 2]. – <http://www.intalev.ua/index.php?id=30642>
- Кириченко О.А. Банківський менеджмент [навчальний посібник] / О.А. Кириченко, І.В. Гіленко, С.В. Сиротян. – К.: Знання-Прес, 2002. – 438 с.
- Лучко М.Р. Контролінг: теоретичні основи організації / М.Р. Лучко, О.М. Десятнюк. – Тернопіль: "Тер Аудит", 2000. – 30с.
- Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Маер Э. – Пер. с нем. Ю.Т.Жукова и С.Н.Зайцева. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 34 с.
- Савченко И.А. Как контроллинг может ускорить развитие бизнеса / И.А. Савченко. – [Електронний ресурс 3]. – [http://www.prostobiz.ua/biznes/razvitie\\_biznesa/intervyu/kak\\_kontrolling\\_mozhet\\_uskorit\\_razvitie\\_biznesa](http://www.prostobiz.ua/biznes/razvitie_biznesa/intervyu/kak_kontrolling_mozhet_uskorit_razvitie_biznesa)
- Хайлук С.О. Закордонний досвід використання системи контролінгу в управлінні фінансами підприємств / С.О. Хайлук. – [Електронний ресурс 1]. – [http://dSPACE.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/660/1/Hajluk\\_Visnuk\\_19\\_2005.pdf](http://dSPACE.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/660/1/Hajluk_Visnuk_19_2005.pdf)
- Чумаченко М.Г. Контролінг перспективи не має / М.Г. Чумаченко // Фінансовий контроль. – 2005. – № 3. – С 3-11.