

## ОГЛЯД СВІТОВОГО ДОСВІДУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ

Заяц О.В.

Постановка проблеми. В Україні в умовах становлення ринкової економіки багато підприємств зіштовхнулися з проблемами неплатоспроможності, низької ліквідності, збиткової діяльності, а також невизначеністю політичних, економічних і соціальних факторів. Першочерговим завданням для вітчизняних підприємств стає фінансове оздоровлення, яке запобігатиме їхньому банкрутству. У цій ситуації неодмінною умовою є удосконалення методів управління внутрішніми можливостями підприємства, тобто створення діючої системи контролінгу на основі вивчення закордонного досвіду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Велика увага приділяється системі контролінгу в працях таких авторів, як Р.Манн, Е.Майер, Й. Вебер, Х.-Ю. Кюппер, М.Коул, П. Хорват, А.Дайле. В той же час, в останні роки дослідження основних питань функціонування контролінгу на підприємствах займається і ряд українських та російських вчених, а саме: Є.О. Ананькін, М.С., Ананькіна О.О., Данілочкіна С.В., Данілочкіна Н.Г., Попова Л.В., Ісакова Р.Є., Головіна Т.О. та ін.

Виділення невирішених питань. Сьогодні необхідна тотальна переоцінка методів управління, що пов'язано з входженням України в епоху комп'ютеризації. Керівникам різних рівнів управління необхідна інформація, а не окремі факти. Факти ж перетворюються в інформацію лише тоді, якщо на її основі приймаються рішення і щось змінюється в системі господарювання. Керівник не повинен створювати систему обробки даних, йому слід створити систему управління на комп'ютерній основі. Система контролінгу дозволяє створити таку систему і вирішити завдання вдосконалення управління підприємством, але за умови розвитку економіки України в напрямі більшого рівня свободи підприємництва.

У більшості розвинених країн з ринковою економікою концепції контролінгу подібні. Відмінності стосуються розуміння двох протилежних ситуацій: прагматизму ступеня удосконалення системи у відповідності з менталітетом користувачів.

Постановка завдання. Основним завданням даної роботи є: узагальнення досвіду зарубіжних країн щодо становлення та формування системи контролінгу щодо ефективного використання підприємствами країни.

Викладення основного матеріалу. В XV столітті у Великобританії вперше спробували вирішувати завдання державного управління за допомогою ідей контролінгу. У 1880 р. – вперше контролінг використовують в залізничній компанії «Atchison, Topeka & Santa Fe Railway» для рішення фінансово – економічних задач, а в 1892 р. – вперше посаду контролера вводить компанія «General Electric Company».

У США спочатку контролери займалися фінансово-економічними питаннями і проведенням ревізій. Це пояснювалося особливостями американського корпоративного законодавства, яке знає тільки два керуючі органи - Загальні збори акціонерів (Common Meeting Shareholder) і Рада директорів (Board of Directors). Повноваження Ради директорів поширювалися як на управління організацією, так і на контроль за її діяльністю. Відсутність специфічного керуючого органу поряд з іншими причинами (наприклад, сильними позиціями президента, величиною підприємства) вважалось найважливішим приводом для введення посади контролера. Однак, незважаючи на це, аж до початку 1930-х рр.. на американських підприємствах контролери майже не були відомі.

Економічна криза 1929 р. значною мірою вплинула на розвиток контролінгу. Роки депресії привели до усвідомлення того, що успішне керівництво фінансовою діяльністю неминуче пов'язане з посиленням уваги до внутрішнього фірмового планування і обліку. Це у свою чергу привело до еволюції поглядів на контролінг. Якщо спочатку переважало історично-бухгалтерське бачення контролінгу, і контролер виконував функції ведення обліку і ревізії господарських подій, які вже відбулися, то з часом ці функції були розширені, що привело до необхідності розуміння контролінгу і його функцій як орієнтованих на майбутні події.

Відповідно, таке орієнтоване в майбутній розгляд завдання контролера стали все більше пов'язувати з питаннями планування і контролю. Причому змінилося місце контролера в організаційній ієрархії підприємства. Контролер вийшов на один рівень з казначеєм.

У 1931 р. основий інститут "Controller's Institute of America" як професійна організація контролерів (в 1962 р. він перейменований в " Financial Executive Institute " (FEI)). Він істотно сприяв розвитку контролінгу особливо тим, що систематизував завдання контролінгу [1, 2].

У Німеччині в 30-40-і рр.. ХХ ст. не спостерігалось помітного розвитку концепції контролінгу, хоча завдання, які можна віднести до області контролінгу, виникли ще понад 100 років тому на таких великих підприємствах, як "Крупп" і "Тіссен". Перші підрозділи контролінгу в Німеччині були організовані лише в кінці 1950-х рр..

У 1950-1970 рр.. економіка країни характеризувалася високими темпами зростання і солідними прибутками, тому у німецьких підприємств відсутній досвід подолання ситуацій, пов'язаних з загрозою їх існуванню. Введення і розвиток контролінгу в наступних десятиліттях пов'язане зі змінами в принциповій переорієнтації підприємницького мислення і дій на проблеми ефективності та стійкості.

По-перше, приблизно з 1965 р. в Німеччині прокотилася хвиля формування на великих фірмах центрів прибутку, відокремлених щодо ведення обліку. По-друге, на початку 1980-х рр.. багато підприємств зіткнулися з проблемою неплатоспроможності, що призвело до розуміння необхідності у вдосконаленні інструментарію планування та управління, а також в залученні фахівців, здатних критично оцінити дії керівників організації [3].

Підвищення попиту на послуги в області контролінгу викликало появу в Німеччині ряду наукових і освітніх організацій. Першим виник Інститут контролерів з питань освіти в галузі планування підприємства та обліку, що займаються питаннями підготовки кадрів у сфері планування підприємства і обліку. З 1971 р. приватні та громадські семінари проводить Академія контролерів. У 1975 р. оснований Союз контролерів.

У більшості розвинених країн з ринковою економікою концепції контролінгу схожі. Відмінності стосуються в основному розуміння двох крайніх ситуацій: прагматизму і ступеня вдосконалення системи відповідно до менталітету користувачів. Так, у Німеччині переважає тенденція академізації контролінгу, прагнення створити спочатку теоретично цілісну систему, а потім братися за вирішення конкретних завдань. У США та деяких європейських країнах переважає прагматичний підхід: тут контролінг тісніше пов'язаний з менеджментом, більш орієнтований на потреби ринку і потреби клієнтів.

Що стосується Великобританії то тут контролінг трансформувалася у систему внутрішнього аудиту (контролю), основна задача якого не допустити зловживань з боку робітників підприємства, також включався комплекс заходів по організації взаємовідносин між співробітниками бухгалтерії та робітниками інших відділів, розподіл обов'язків та підтримання дисципліни. Звідси, за думкою Я.В. Соколова, і сформована концепція англійських ревізорів (контролерів) яка будувалась значним чином на вивченні психології людей, що працюють у бухгалтерії та на підприємстві [4].

У Росії інтерес до контролінгу почав проявлятися на самому початку 1990-х рр.., Коли в економіці остаточно закріпилися як юридичні, так і фактичні ринкові принципи господарювання. Найбільший інтерес до контролінгу і в теоретичному, і в практичному плані спочатку був проявлений з боку банків - у той час найбільш динамічно розвиваються секторів ринкової економіки країни.

Надалі все більший інтерес до контролінгу стали проявляти і інші організації, які діють у найрізноманітніших сферах: промислові підприємства, підприємства сфери послуг, будівництво, освітні установи та торговельні організації.

Особливість ситуації на підприємствах Росії полягає в тому, що контролер повинен мати такі професійні знання і навички, які дозволяють реалізувати одночасно як реєстраційно-облікові функції контролінгу, так і консультативно-навігаційні. Контролінг найближчого майбутнього повинен переорієнтовувати вектор своєї діяльності у бік основних джерел ефективності: розробку нових продуктів, технологій і методів організації праці і виробництва у всіх функціональних сферах діяльності підприємства. Саме тоді контролери стануть не звичними сьогодні фахівцями з обліку і аналізу, а реально потрібними помічниками керівників підприємств різних галузей народного господарства і форм власності.

Висновки і перспективи подальших розвідок. У підсумку можна зазначити, що взагалі американська та британська модель контролінгу більше орієнтована на систему обліку і є не від'ємною частиною цієї системи і його можна назвати контролінгом, в той час як у німецькій моделі все ж таки його відокремлюють в окрему частину (підрозділ) для керування (контролю) за діяльністю всього підприємства в цілому.

Досвід країн показує доцільність її виділення в окрему структурну одиницю. Проте взяти за діючу модель і перенести її на реалії економічного життя підприємства України є неможливим зважаючи на значний розрив між підходами до управління, системами обліку і звітності, а також технічною базою і кадрами, які існують між підприємствами України і розвинутих країн заходу. Саме тому необхідна адаптація існуючої системи контролінгу до сучасного правового, організаційного та економічного стану на підприємствах нашої країни із застосуванням внутрішніх особливостей та психології і філософії бізнесу.

#### ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контролинга в организациях / Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. — [2-е изд.]. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 256 с.
2. Пушкар М.С. Контролінг: Монографія / Пушкар М.С., Пушкар Р.М. — Тернопіль: Карт-бланш, 1997. — 146 с. : рис., табл. — Библиогр.: с. 142-145.
3. Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг/ Анискин Ю.П., Павлова А.М. — М.: Финансы и статистика, — 280 с. : рис., табл. — Библиогр.: с. 277-278.
4. Соколов Я.В. История бухгалтерского учета: Учебник / Соколов Я.В., Соколов В.Я. — М.: Финансы и статистика, 2006. — 288 с. рис., — Библиогр.: с. 282-285.

#### РЕФЕРАТ

Заяц О.В. Огляд світового досвіду формування системи контролінгу / Ольга Василівна Заяц // Управління проектами, системний аналіз і логістика. — К.: НТУ — 2012. — Вип. 10.

У статті розглянуто та проведено порівняльний аналіз використання системи контролінгу в управлінні підприємствами різних країн, що дало можливість визначити необхідність і доцільність використання даного інструмента вітчизняними суб'єктами господарювання.

Об'єкт дослідження – процес формування системи контролінгу на підприємствах в ринкових умовах.

Мета роботи – узагальнити та систематизувати досвід зарубіжних країн щодо становлення і формування системи контролінгу.

Методи дослідження – системний аналіз.

Слід зазначити, що закордонними фахівцями система контролінгу використовується досить тривалий час, а практика діяльності підприємств багатьох розвинутих країн підтверджує ефективність її застосування як цілісної концепції управління фінансово-економічними процесами суб'єктів господарювання. В Україні процес впровадження методів контролінгу тільки розпочинається, але вже сьогодні вони набувають все більшого значення та розповсюдження. В той же час, слід відмітити, що зростання кількості звернень вітчизняних фахівців у своїй практичній діяльності до контролінгу призводить до зростання кількості питань та проблем, що постають перед ними у процесі використання останнього. Таким чином, визначення необхідності і обґрунтування доцільності використання в управлінні фінансами вітчизняних підприємств даної концепції повинно здійснюватися на основі вивчення закордонного досвіду.

Результати статті можуть бути впроваджені в управління вітчизняними підприємствами.

Прогнози припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – досвід зарубіжних країн перенести на реалі економічного життя підприємств України.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** КОНТРОЛІНГ, РЕВІЗІЯ, КОНТРОЛЕР, МЕНЕДЖМЕНТ, АУДИТ, КАЗНАЧЕЙ.

#### ABSTRACT

Zayats O.V. Review of international experience formation controlling system / Olga Vasilievna Zayats // Management of project, system analysis and logistics. — K. NTU — 2012. — Vol. 10.

This article is about the comparative analysis of the controlling use in the management of enterprises in different countries, what makes possible to determine the need and feasibility of using this tool by domestic entities.

The object of study - the process of forming a controlling business system within market conditions.

Purpose - to generalize and systematize the experience of foreign countries in the establishment and formation of the controlling system.

Methods - systems analysis.

It should be noted that foreign experts controlling system is already being used for a long time, and the practice of many companies in developed countries confirms the effectiveness of its use as a holistic concept of management of financial and economic processes entities. In Ukraine, the methods of controlling are only about to start, but now they are increasingly important and dissemination. At the same time, it should be noted that the increase in the number of appeals of national experts in their practice to controlling leads to an increase in the number of issues and challenges facing them in the use of the latter. Thus, identifying the need and rationale for use in financial management of domestic enterprises of this concept should be based on the study of foreign experience.

The results, noted in the article can be implemented in the management of domestic enterprises.

Forecasts assumptions about the object of study - the experience of foreign countries move to realities of the economic life of Ukraine's businesses.

Key words: CONTROLLING, AUDITING, CONTROLLERS, MANAGEMENT, AUDIT, TREASURER.

#### РЕФЕРАТ

Заяц О.В. Обзор мировой опыт формирования системы контроллинга / Ольга Васильевна Заяц // Управление проектами, системной анализ и логистика. — К.: НТУ — 2012. — Вып. 10.

В статье рассмотрен и проведен сравнительный анализ использования контроллинга в управлении предприятиями разных стран, что позволило определить необходимость и целесообразность использования данного инструмента субъектами отечественными хозяйства.

Объект исследования - процесс формирования системы контроллинга на предприятиях в рыночных условиях.

Цель работы - обобщить и систематизировать опыт зарубежных стран по становлению и формированию системы контроллинга.

Методы исследования - системный анализ.

Следует отметить, что зарубежными специалистами система контроллинга используется довольно длительное время, а практика деятельности предприятий многих развитых стран подтверждает эффективность ее применения как целостной концепции управления финансово-экономическими процессами субъектов хозяйства. В Украине процесс внедрения методов контроллинга только начинается, но уже сегодня они приобретают все большее значение и распространение. В то же время, следует отметить, что рост количества обращений отечественных специалистов в своей практической деятельности к контроллингу приводит к росту количества вопросов и проблем, стоящих перед ними в процессе использования последнего. Таким образом, определение необходимости и обоснование целесообразности использования в управлении финансами отечественных предприятий данной концепции должно осуществляться на основе изучения зарубежного опыта.

Результаты статьи могут быть внедрены в управление отечественными предприятиями.

Прогнозы предположения относительно развития объекта исследования - опыт зарубежных стран перенести на реальную экономическую жизнь предприятий Украины.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: КОНТРОЛЛИНГ, РЕВИЗИЯ, КОНТРОЛЕР, МЕНЕДЖМЕНТ, АУДИТ, КАЗНАЧЕЙ.

УДК 338.24.021.8

#### ПРОБЛЕМИ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРШЕННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН ЕКОНОМІЧНОЇ МОДЕЛІ УКРАЇНИ

Карлова І.О., кандидат економічних наук

Постановка проблеми.

Сучасні фінансові та економічні умови існування Китаю, Європи і США показують значний спад виробництва, а це означає, що прогнози щодо найсильнішої хвилі світової фінансової кризи почали виправдовуватися. Переважна цінність світової капіталістичної системи – гонитва за грошима, що висунула на перший план жорстку конкуренцію, не дозволила світовим лідерам приділити багато уваги соціальним проблемам. Зрозуміло, на словах вони підтримували такі гідні цілі, як захист навколишнього середовища, особливо коли вони мали справу безпосередньо з