



РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ ТА РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

М. В. Тарасюк*

ПРИНЦИПИ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ТОРГОВЕЛЬНИМИ МЕРЕЖАМИ

Останнім часом у вітчизняних наукових публікаціях все частіше з'являються думки про доцільність запровадження контролінгу в управління суб'єктами підприємницької діяльності, проте контролінгу в управлінні торговельними мережами приділяється мало уваги. Крім того, для ефективного функціонування контролінгу в управлінні торговельними мережами слід дотримуватися ключових вихідних положень та правил його функціонування, тобто його принципів. Визначення принципів контролінгу в управлінні торговельними мережами є невід'ємним етапом дослідження теоретичних засад контролінгу в управлінні торговельними мережами.

Теоретичні напрацювання з питань контролінгу знайшли відображення в працях вітчизняних і російських науковців, зокрема: О. О. Ананькіної, С. Ф. Голова, Н. Г. Давілочкіної, О. М. Кармінського, О. А. Качеріної, І. І. Оленевої, С. Н. Петренко, М. С. Пушкаря, В. П. Савчука, Л. А. Сухаревої, О. О. Терещенка, С. Г. Фалька, Н. П. Шульги та інших. Серед зарубіжних науковців особливо цікавим є напрацювання вчених А. Дайле, Й. Вебера, Е. Майера, Р. Манна, Д. Хана, К. Хомбурга, Г. Піча, Х. Фольмута, В. Кнауца, Д. Джексона, Р. Ентоні, Т. Райхмана, К. Серфлінга, П. Хорвата та інших.

Проблемам визначення принципів контролінгу в управлінні торговельними мережами уваги вітчизняних та зарубіжних науковців практично не приділяється.

Метою дослідження виступає вивчення сучасних наукових праць з проблем контролінгу в управлінні суб'єктами підприємництва та визначенні на цій основі принципів контролінгу в управлінні торговельними мережами.

Контролінг, як і будь-яке економічне явище, повинен функціонувати в управлінні підприємствами, в тому числі і торговельними мережами, на основі певних принципів. Отже, важливий етап дослідження теоретичних засад контролінгу в управлінні торговельними мережами повинен бути присвяченим визначенню його принципів.

Дослідження принципів контролінгу в управлінні торговельними мережами доцільно розпочати із з'ясування змісту даного терміну. Так, автори Філософського енциклопедичного словника¹ зазначають, що слово принцип походить з латинської мови та перекладається як основа або початок. З філософської точки зору принцип розглядається, по-перше, в суб'єктивному смислі як основне положення або передумова, а в об'єктивному — як першопричину; по-друге, принцип являє собою основоположне теоретичне знання, що є не доказуваним, не тим, що потребує доказів; по-третє, принцип це основоположна етична норма, яка є або суб'єктивною (спрямовує волю індивіда, є керівним, по відношенню до певних індивідів, моментом), або об'єктивною (визнається значущою для волі кожної розумної істоти).

© Тарасюк М. В., 2009

* докторант Київського національного торговельно-економічного університету, кандидат економічних наук

¹ Губский Е. Ф. Философский энциклопедический словарь / Е. Ф. Губский, Г. В. Кораблёва, В. А. Лутченко. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 576 с.



Автори Сучасного економічного словника² наводять наступні визначення терміну “принцип”: по-перше, це основні вихідні положення якої-небудь теорії, основні правила діяльності, по-друге, це встановлені, укорінені, загальноприйняті, широко розповсюджені правила господарських дій та якості економічних процесів. Схожої точки зору, щодо визначення змісту терміну “принцип” дотримуються Б. М. Андрушків та О. Є. Кузьмін³, автори зазначають, що принципи це вихідне положення економічної теорії, основне правило (керівний напрям) організації конкретної економічної діяльності.

Розвиває визначення терміну “принцип” І. М. Бойчук⁴, який зазначає, що принципи це керівні правила, положення, норми поведінки, якими керуються органи управління у відповідних соціально-економічних умовах.

А. К. Семенов та В. І. Набоков⁵ під принципами управління розуміють основні правила, які походять з дії об'єктивних економічних законів та закономірностей суспільного розвитку якими необхідно керуватися суб'єктам управління в процесі управління конкретними об'єктами.

В. А. Поникаров та О. В. Горбачевська⁶ під принципами контролінгу пропонують розуміти основні правила, положення, ідеї, визначальні напрямки побудови та функціонування контролінгу. Даний підхід в повній мірі узгоджується із загальнонауковими визначеннями терміну “принцип”.

Враховуючи вищевикладене, під *принципами контролінгу в управлінні торговельними мережами* слід розуміти вихідні положення контролінгу в управлінні суб'єктами мережевого торговельного підприємництва, які встановлюють ключові правила його функціонування, є загальновизначеними та обов'язковими для виконання.

Розглянемо існуючі на сьогодні наукові підходи до визначення принципів контролінгу в управлінні суб'єктами підприємництва.

Цікавим є підхід до визначення принципів контролінгу Г. Лавінського, В. Галіцина та І. Бушуєвої⁷. Дослідники пропонують виділяти наступні принципи контролінгу: спрямованість на реалізацію стратегії розвитку, багатофункціональність (контроль усіх пріоритетних показників в цілому по суб'єкту підприємництва та по окремим центрам фінансової відповідальності), орієнтація на використання кількісних стандартів, відповідність методів фінансового контролінгу специфіці методів фінансового аналізу та планування, гнучкість побудови, простота побудови, економічність контролінгу. Авторі також, на підставі аналізу роботи В. К. Баліцина⁸, пропонують виділяти принципи своєчасності операцій контролінгу, обґрунтована дискретність контрольних операцій. Враховуючи зміст терміну “принцип”, деякі з наведених Г. Лавінським, В. Галіциним та І. Бушуєвою принципів контролінгу не відповідають вимогам, це стосується передусім принципу орієнтації на використання кількісних стандартів, оскільки при стратегічному контролінгу можливими є і не кількісні контрольні параметри, а також принцип акцент принципу відповідності методів фінансового контролінгу специфіці методів фінансового аналізу і планування виключно на фінансових аспектах діяльності підприємства.

Схожої з вищевикладеним підходом думки до визначення принципів контролінгу дотримуються і В. А. Карманова та Н. Г. Круссер⁹, які розвивають вищевикладені принципи та пропонують виділяти такі з них: цільова спрямованість діяльності кожного елемента, багатофункціональність елементів системи, орієнтація на кількісні стандарти (при чому автори не виключають можливості використання якісних не кількісних показників), економічність, своєчасність операцій та гнучкість, простота побудови зв'язків у системі, відповідність методам системного планування, обліку, аналізу і контролю. Даний підхід враховує всі зауваження висловлені до переліку принципів сформульованого Г. Лавінським, В. Галіциним та І. Бушуєвою та заслуговує на увагу.

² Современный экономический словарь [составит. Райзберг Б. А. и др.]. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 479 с.

³ Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. — Львів: Світ, 1995. — 296 с.

⁴ Бойчук І. М. Економіка підприємства [Навч. посіб.] / І. М. Бойчук. — К.: Атіка, 2002. — 480 с.

⁵ Терминология менеджмента: Словарь / [сост. А. К. Семенов, В. И. Набоков]. — М.: Издат.-книготорг. центр “Маркетинг”, 2002. — 224 с.

⁶ Поникаров В. А., Горбачевская Е. В. Система контроллинга на малых и средних предприятиях / В. А. Поникаров, Е. В. Горбачевская // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спец. вип., присвяч. Між нар. наук.-практ. конф. “Контролінг у бізнесі: теорія і практика”. — К.: КНЕУ. — С. 352-358.

⁷ Лавінський Г. Банківський контролінг / Г. Лавінський, В. Галіцин, І. Бушуєва // Вісник Національного банку України. — 2004. — № 1. — С. 34-37.

⁸ Баліцин В. К. Системи моніторингу / В. К. Баліцин. — К.: КНЕУ, 2000. — 231 с.

⁹ Карманова В. А., Круссер Н. Г. Роль контролінга в совершенствовании корпоративного управления / В. А. Карманова, Н. Г. Круссер [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.syktu.ru/vestnik/2006/2006-1/8.htm>.



В. А. Поникаров та Е. В. Горбачевська¹⁰ наводять двадцять принципів контролінгу, серед яких принципи: цілеспрямованості, взаємодії, узгодженість, оперативність, комплексність, системність, автономність, стійкість, адаптивність, замкнутість, оптимальне співвідношення єдиного керівництва та колегіальності, активізація і стимулювання, делегування повноважень, ієрархічності, спадковості, комфортності, спеціалізація, концентрація, економічність та простота і зрозумілість. Значний перелік принципів контролінгу, наведений авторами, не є характерними для контролінгу, наприклад принцип стійкості, який полягає в утриманні підприємства в стабільному стані та забезпеченні життєздатності в умовах конкуренції, не відповідає потреби розвитку будь-якої економічної системи, потреби її пристосування до швидкозмінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Крім того, певні принципи можливо об'єднати для усунення дублювання їх змістовного наповнення, наприклад принцип оптимального співвідношення єдиного керівництва та колегіальності і принцип ієрархічності.

Цікавим для дослідження є підхід до визначення принципів контролінгу П. Лебедева¹¹, який певною мірою протиставляється підходу В. А. Поникарова та Е. В. Горбачевської. П. Лебедев пропонує виділяти такі принципи контролінгу: безперервність діяльності, відкритість, комплексний підхід, орієнтація на майбутнє, орієнтація на результати, оцінка діяльності структурних підрозділів, спадковості та багаторазове використання інформації, бюджетне управління та внутрішня звітність.

Більш локалічним є підхід до визначення принципів контролінгу О. В. Ісаєвої¹², який в свою чергу ґрунтується на роботах Ю. П. Аніскіна та А. М. Павлової¹³, Е. А. Уткіна, І. В. Миринюка¹⁴ та інших. Отже, О. В. Ісаєва пропонує виділяти принципи: руху та гальмування (створення умов для впровадження прогресивного та нового), своєчасності, стратегічного розуміння, документування.

О. Л. Попченко¹⁵ визначає ряд вже існуючих принципів контролінгу: принцип цільової спрямованості на рентабельність власного капіталу та довгострокову економічну стійкість, принцип ефективної диференціації бізнес-процесів, принцип інноваційного орієнтування управління проривами у "вузьких місцях", принцип цілісності та повноти інформації, принцип інтегрованості інформаційних систем в управлінні, принцип орієнтації на інтерактивне планування, принцип гармонізації планів, принцип обмеження надмірності планування. Далі автор пропонує доповнити наведені принципи контролінгу додавши до їх переліку принципи: динамічної рівноваги (збалансованість та оптимізація в динаміці цільових показників фінансової діяльності, бізнес-процесів, маркетингу та соціального розвитку персоналу), інтеграції множини цілей (орієнтація на досягнення одразу декількох цілей організації), прогностичного аналізу стратегії розвитку (виявлення можливих варіантів стратегії та визначення найбільш ефективних з варіантів з урахуванням прогнозу поведінки цільових показників), орієнтованості управління проривами у "вузьких місцях" (поєднання виявлення "вузьких місць" та визначення можливих шляхів їх подолання), ефективного поєднання зовнішнього контролю та самоконтролю (культивування самоконтролінгу персоналу), проблемно-діалогового управління (управління на підставі діалогу при розгляді та вирішенні проблем розвитку), економічності (витрати на функціонування контролінгу не повинні перевищувати отриманий економічний ефект). Слід зазначити що даний підхід також не позбавлений недоліків. По-перше, визначені принципи носять прикладний характер, вони направлені на вирішення конкретних завдань, що суперечить визначенню терміну "контролінг". По-друге, наведений перелік принципів стосується певною мірою виключно управління в цілому, а не контролінгу.

На підставі критичного аналізу існуючих підходів до визначення принципів контролінгу та з урахуванням особливостей господарювання в мережевому торговельному

¹⁰ Поникаров В. А., Горбачевская Е. В. Система контроллинга на малых и средних предприятиях / В. А. Поникаров, Е. В. Горбачевская // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спец. вип., присвяч. Між нар. наук.-практ. конф. "Контролінг у бізнесі: теорія і практика". — К.: КНЕУ. — С. 352-358.

¹¹ Лебедев П. Контроллинг как технология менеджмента / Павел Лебедев [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://pravo.kulichki.com/dop/plan/plan0104.htm>.

¹² Федотова О. В. Управление конкурентоспособностью продукции диверсифицированных компаний на основе контроллинга: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Федотова Оксана Валерьевна. — Нижний Новгород, 2006. — 212 с.

¹³ Анискин Ю. П. Планирование и контроллинг: Учебник по спец. "Менеджмент организаций" / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. — М.: Омега-Л, 2007. — 280 с.

¹⁴ Уткин Э. А., Мырынюк И. В. Контроллинг: российская практика / Э. А. Уткин, И. В. Мырынюк. — М.: Финансы и статистика, 1999. — 272 с.

¹⁵ Попченко Е. Л. Контроллинг как организационно-экономический механизм повышения эффективности управления организацией: Автореф. дисс. ... канд. экон. наук: спец.: 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством" / Е. Л. Попченко. — Саратов, 2005. — 22 с.



підприємстві, можливо визначити наступні *принципи контролінгу в управлінні торговельними мережами*:

- *системність* — охоплення контролінгом всіх аспектів, функціональних напрямків, організаційних підрозділів, функцій та механізму управління, що забезпечить формування комплексної картини функціонування управління в торговельній мережі та унеможливить неврахування деяких факторів, дія яких може негативно позначитися на результатах діяльності;

- *неперервність* — функціонування контролінгу повинно здійснюватися на постійній основі, що унеможливить неврахування певних подій та факторів, які негативно позначаються на фінансово-господарській діяльності торговельної мережі;

- *цілеспрямованість* — функціонування контролінгу в управлінні торговельними мережами повинно бути спрямованим на досягнення визначеної системи цілей, що в свою чергу ґрунтуються на цілях суб'єкта мережевого торговельного бізнесу, чим буде забезпечена максимальна імовірність досягнення його місії та цілей;

- *оперативність* — оперативне реагування контролінгом на зміни ключових параметрів діяльності торговельної мережі та вжиття адекватних заходів з його боку, чим забезпечуватиметься унеможливлення негативних проявів в діяльності суб'єкта мережевого торговельного бізнесу;

- *адаптивність* — здатність служби контролінгу оперативно пристосовуватися до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі торговельної мережі та потреб користувачів послуг контролінгу, чим забезпечуватиметься адекватність контролінгу реаліям господарювання;

- *простота побудови та прозорість* — діяльність контролінгу в управлінні торговельними мережами повинна бути зрозумілою усім зацікавленим особам, чим забезпечуватиметься порозуміння між контролерами та менеджерами усіх рівнів;

- *економічність* — витрати на впровадження та функціонування служби контролінгу в управлінні торговельними мережами повинні бути виправдані завдяки додатковому економічному ефекту, що виникає внаслідок використання технології контролінгу.

Виходячи із сучасного розуміння сутності та особливостей контролінгу в управлінні торговельними мережами, доцільним є доповнення існуючого переліку його принципів. Отже, перелік принципів контролінгу в управлінні торговельними мережами повинен також включати:

- *незалежність* — служба контролінгу повинна бути незалежною від впливів менеджерів нижчого рівня, його діяльність повинна бути підконтрольною виключно власникам та вищому керівництву, чим забезпечуватиметься об'єктивність результатів діяльності контролінгу та неупередженість його висновків;

- *регламентація* — функціонування контролінгу в управлінні торговельними мережами повинно базуватися на визначених та належним чином затверджених внутрішньокорпоративних регламентах, чим забезпечуватиметься стандартизованість підходів до вирішення тих чи інших завдань, унеможливорюватиметься поява недоліків викликаним застосуванням неадекватних заходів та інших недоліків;

- *саморозвиток* — контролінг в управлінні торговельними мережами повинен оперативно виявляти перспективні завдання, що виникатимуть перед ним на майбутніх етапах розвитку, удосконалювати або розробляти відповідні методи, інструменти та управлінські технології, чим забезпечуватиметься адекватність контролінгу майбутнім проблемам управління суб'єктами мережевого торговельного бізнесу;

- *автоматизація* — всі процеси контролінгу в управлінні торговельними мережами повинні бути побудовані з урахуванням досягнень розвитку інформаційних систем та електронної обчислювальної техніки, чим забезпечуватиметься максимально ефективне виконання контролінгом його завдань та функцій.

Отже, контролінг в управлінні торговельними мережами повинен базуватися на принципах системності, неперервності, цілеспрямованості, оперативності, адаптивності, простоти побудови та прозорості, економічності, незалежності, регламентації, саморозвитку та автоматизації.

Подальше дослідження теоретичних та методологічних засад контролінгу в управлінні торговельними мережами повинно відбуватися з урахуванням визначених принципів.

*Стаття рекомендована до друку кафедрою фінансів
Київського національного торговельно-економічного університету
(протокол № 5 від 29 жовтня 2008 року)*