

УДК 65.012

КОНТРОЛІНГ: ОСНОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОВНОВАЖЕНЬ ГОЛОВНОГО БУХГАЛТЕРА

МИКОЛА ЧУМАЧЕНКО,

доктор екон. наук, професор,
академік НАН України, лауреат
Державної премії України
у галузі науки і техніки,

СВІТЛАНА ПЕТРЕНКО,

доктор екон. наук, професор,
Донецький національний
університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

У статті розкрито підхід до побудови організаційно-методичних основ функціонування контролінгу шляхом визначення етапів трансформації структури управління підприємством, формування структури та складу методичного комплексу вирішення завдань управління у рамках перетворення повноважень головного бухгалтера.

Ключові слова: контролінг, економічне управління, головний бухгалтер, контролер, управління підприємством.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Контролінг є не до кінця дослідженим напрямом в управлінні підприємством.

На думку німецького професора Д. Хана, фахівця з контролінгу, основні завдання контролінгу полягають в інформаційному забезпеченні орієнтованих на результат процесів планування, регулювання та контролю (моніторингу) на підприємстві, у виконанні функцій інтеграції, системній орієнтації та координації [1].

Концепцією контролінгу в цьому випадку є координація системи управління на підприємстві. Тобто контролінг як координуюча функція управління сприяє досягненню не окремої цілі підприємства, а системи цілей.

На сьогодні з'явилася достатня кількість літератури, в якій розглядаються питання контролінгу і його впровадження в практику вітчизняних підприємств.

У сучасній економічній літературі *контролінг* тлумачать по-різному: як цілісну концепцію економічного управління підприємством, спрямовану на виявлення всіх шансів і ризиків, пов'язаних з отриманням прибутку в умовах ринку [2]; як інтелектуальну систему, спеціально створену для конструктивного стратегічного управління розвитком підприємства, з одного боку, а з другого – як компонент управління, що забезпечує управлінський процес інформацією для координації, організації та регулювання об'єктів господарської діяльності [3, с.181]; як підсистему управління [4, с.11].

Метою статті є побудова організаційно-методичних основ функціонування контролінгу шляхом визначення етапів трансформації структури управління підприємством і формування методичного комплексу вирішення завдань управління.

Логіка реалізації поставленої мети передбачає послідовне дослідження таких **завдань**:

- обґрунтування необхідності трансформації організаційної структури підприємства з метою забезпечення основи для реалізації процедур контролінгу;
- формування етапів трансформації з визначенням обсягу робіт на кожному з них;
- побудова організаційно-методичного комплексу контролінгу підприємства у рамках перетворення функцій головного бухгалтера.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Історично склалося так, що пріоритет у побудові організацій належить західним теоретикам і менеджерам. Організація управління на багатьох сучасних великих підприємствах формувалася відповідно до принципів управління початку ХХ століття. В 30-х роках на Заході і в СРСР склався певний тип організації виробництва і управління. Суть його полягала в жорсткій централізації всіх функцій управління, вертикально організованій структурі, адміністративно-командному стилі управління. Виробництво територіально і організаційно будувалося як єдине підприємство, керівник особисто контролював усі параметри виробничого процесу і керував діями підлеглих.

Основна увага приділялася розподілу праці на окремі функції, а також відповідності працівників управління наданим повноваженням. Протягом багатьох десятиріч підприємства створювали так звані формальні структури управління, які отримали назву ієрархічних.

У рамках **лінійно-функціональної структури управління** підприємства мають тривалу перспективу зростання зі зміною лише розподілу функцій, внутрішніх процедур і ринкових технологій. Проте ці зміни відбувалися не еволюційно, навпаки, їх введення здійснювалося зазвичай як серія реорганізацій, коли проблеми набирають «критичну масу» і повинні бути вирішені майже будь-яким способом. Тоді народжується нова структура управління такого самого функціонального типу з новими компромісами, потенційними можливостями і проблемами [5, с. 38].

Слід зазначити, що тривалий час розвиток організаційних структур управління йшов шляхом поглиблення спеціалізації підрозділів, розподілу функцій між виконавцями та посилення вертикальних лінійних зв'язків управління. Це призвело до певного роз'єднування відділів і служб, замикання їх у коло професійних інтересів, послаблення горизонтальних зв'язків, іншими словами, до відсутності інтегрованого підходу до управління об'єктом.

Вирішальний вплив на зміну організаційних структур підприємств справив чинник становлення і розвитку конкурентного ринкового середовища, яке має тенденцію постійно змінюватися. Вплив цього чинника зумовив необхідність пошуку нових джерел сировини і матеріалів, технологій виробництва, видів продукції, географії її виробництва і ринків збуту. Як наслідок, різко зросла кількість адміністративних рішень усіх типів, збільшився потік оперативної інформації, центральний офіс перевантажився і його робота стала недостатньо ефективною. Швидкість, з якою відбуваються соціальні зміни, і складність умов оточення, що постійно зростає, вже самі по собі визначають необхідність організаційних змін. Л.Маслоу стверджує, що бюрократичний тип організації буде витиснений органічно-адаптивними структурами, тобто адаптивними, швидкими до змін системами тимчасового типу, що складаються з різних фахівців по координації та оцінці завдань [6, с. 307]. Розвиток організації та управління підприємством багато в чому будується на теоретичних засадах робіт Л.Маслоу, Ф.Герцберга, Д.Макгрегора, Р.Лайкерта та ін.

Активізація управлінської діяльності привела до необхідності її децентралізації, тобто розподілу повноважень між менеджерами з приводу ухвалення рішень на різних рівнях управління. У зв'язку з цим

важливим є первинний розподіл (делегування) відповідальності між управлінськими працівниками підприємства в частині планування обліку і контролю витрат і отриманих результатів фінансово-господарської діяльності структурного підрозділу, очолюваного управляючим менеджером.

Наслідком розвитку принципів децентралізації управління стало перетворення лінійно-функціональної в **дивізійну структуру управління**. Новизна дивізійної структури управління полягала в кардинальному розширенні рамок повноважень керівників збутових підрозділів. Введення дивізійної структури є спробою поліпшити якість реагування системи на локальні зміни ринків за рахунок скорочення ланцюга команд і концентрації оперативної інформації там, де ухвалюються оперативні рішення.

В українській практиці дивізійна структура має назву *внутрішнього холдингу* і виступає перехідним етапом до холдингу зовнішнього. Можна дійти висновку, що вона дійсно усуває багато суперечностей, оскільки розбиває складну, неповоротку організацію на окремі блоки, в яких локально вирішуються проблеми. При розширенні географії діяльності підприємства або освоєнні різнорідних ринків (наприклад, автомобільних запчастин, продуктів харчування тощо) штабні функції проявляють тенденцію до мінімізації, до дивізіонів вводиться бухгалтерія, і підприємство готове до перетворення у *зовнішній холдинг*.

При розробці перспективної структури управління підприємством необхідно враховувати специфіку технологічних процесів виробництва. Структура управління підприємством повинна функціонально підтримувати процес виробництва і динамічно реагувати на розширення номенклатурного асортименту виробів, що випускаються.

Зазначене свідчить про гостру необхідність перетворення структури управління підприємством. Разом із тим не можна не зазначити, що цей процес є досить складним і тривалим. У зв'язку з цим доцільна поступова трансформація структури управління підприємством, весь процес якої слід розподілити на етапи з визначенням конкретного обсягу робіт на кожному з етапів, а також з формуванням певних документів регламентного і організаційно-розпорядчого характеру.

Перший етап трансформації структури управління підприємством передбачає збереження лінійно-функціонального типу структури підприємства з обмеженням її ієрархії до трьох рівнів (вище керівництво – відділи – цехи). Подальший процес трансформації оргструктури припускати наступову й

логічну адаптацію до особливостей технологічних процесів на підприємстві. Такий підхід буде найдоцільнішим з погляду мінімізації втрат продуктивності праці підприємства при реалізації багаточинникових змін управління, які зачіпають певні групи працівників.

Обсяг робіт першого етапу трансформації організації також припускає формування вертикальних функціонально самостійних секторів відповіда-

льності, які були б чутливими до змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. В кожному з таких секторів має бути керівник, який підзвітний керівнику з оперативного управління виробництвом, а також необхідний повний розподіл повноважень і відповідальності між працівниками за результати роботи всередині кожного сектора.

Формування найважливіших функціональних секторів у структурі підприємства наведено в табл. 1.

Таблиця 1

ФУНКЦІОНАЛЬНІ СЕКТОРИ В СТРУКТУРІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Функціональний сектор	Обсяг роботи сектора
Комерційний сектор (збут і матеріальні ресурси)	Робота з постачальниками і замовниками (укладення контрактів), маркетингові дослідження, здійснення експортно-імпортової діяльності, забезпечення вантажно-розвантажувальних робіт і транспортування продукції
Виробничий сектор	Оперативне управління цехами, планування виробництва, забезпечення роботи технологічних процесів, здійснення ремонтних робіт
Фінансово-економічний сектор	Планування економічних показників виробництва, управління фінансами, управління капіталом, формування звітів на основі принципів бухгалтерського обліку і облікової політики підприємства
Сектор інженерно-технічного забезпечення	Розробка нових видів продукції та впровадження її у виробництво, технічне оснащення виробництва, організація безпеки продукції, виробництва і захист навколишнього середовища
Сектор управління персоналом	Прийом (звільнення) працівників (складання трудових договорів), розробка системи мотивації праці, підвищення кваліфікації працівників підприємства, соціальний захист працівників
Сектор забезпечення якості	Формування та впровадження політики щодо якості продукції, розробка елементів системи якості та їх удосконалення (стандартизація), контроль якості готової продукції, розгляд претензій
Сектор організаційно-методичного забезпечення та технології управління	Здійснення системного аналізу діяльності підприємства та його структурних підрозділів, організація й координація роботи з комплексного впровадження методології контролінгу (вдосконалення технології управління на підприємстві), інформаційне забезпечення управлінської діяльності
Сектор охорони	Забезпечення збереження майна підприємства, забезпечення охорони підприємства

Таке виділення секторів у структурі управління підприємством дасть змогу зосередити зусилля з управління на системах (об'єктах), що забезпечують досягнення рішення завдань ведення бізнесу.

Другий етап трансформації структури управління підприємством припускає формування налагоджених зв'язків між секторами, тобто організацію чіткої регламентації комунікаційних та інженерно-технологічних зв'язків. Це є дуже важливим моментом, оскільки орієнтує головних фахівців на вирішення питань розвитку підприємства на професійному рівні, не відволікаючи інших фахівців від їх функціональної спрямованості. Повноваження головних фахівців слід регламентаційно уточнити і затвердити в плані розширення їх функціональних обов'язків з одночасним зменшенням адміністративних повноважень.

Крім цього, необхідним аспектом організації другого етапу є встановлення єдиного початкового управління виробництвами, тобто начальникам виробництв слід надати повноваження, які передбачають особисту відповідальність за результати роботи. Та-

кий підхід усуває дублювання функцій, пов'язаних з плануванням виробництва, постачанням, організацією збуту продукції.

Такі організаційні зміни структури управління підприємством дають змогу створити нові передумови для встановлення дієвих горизонтальних зв'язків між виконавцями.

Реформування організаційної структури управління тягне за собою низку особливостей, які не можна не враховувати при проведенні відповідних змін і планування. Зміна структури управління припускає, з одного боку, відмову від стереотипів, що тривалий час мали місце, а з іншого – спричинює певні кадрові зміни. Одночасне впровадження цих нововведень може негативно вплинути на ефективність і продуктивність роботи на підприємстві. Тому необхідне виділення тих секторів діяльності, реформування яких найбільш актуальне.

Третій етап трансформації структури управління підприємством передбачає доведення змін до рівня управління виробничими цехами і забезпечення ефективності та працездатності нової структури

управління. Це може бути досягнуто за допомогою розробки організаційно-адміністративних рішень з розподілу повноважень і відповідальності, а також реалізації таких дій:

- чітко сформувані і документально зафіксувати мету і завдання підприємства;
- обґрунтувати і визначити тип організаційної структури підприємства (лінійно-функціональна, дивізійна та ін.);
- виділити функціонально самостійні та найактуальніші сектори роботи підприємства;
- визначити мінімальну ієрархію розподілу повноважень і відповідальності у кожному секторі;
- вивільнити інженерні служби від зайвого адміністративно-управлінського навантаження на рівні виробничих цехів;
- сформувані відповідальних за розробку змін та управління їх впровадженням і функціонуванням на підприємстві;
- сформувані кадровий склад, здатний реалізувати увесь комплекс нововведень;
- організаційно і нормативно забезпечити розвиток горизонтальних функціональних зв'язків між виконавцями;
- документально оформити всі нововведення і рішення.

Управління підприємством має забезпечуватися

індивідуальним організаційно-методичним комплексом, який передбачає єдиний замкнений цикл у рамках системи контролінгу підприємства.

Контролінг при цьому слід розглядати як спеціальний напрям економічної роботи на підприємстві, основне завдання якого полягає в розробці, впровадженні та постійному вдосконаленні управління підприємством в частині координації управлінської діяльності з вироблення, уточнення та досягнення мети підприємства.

Тобто контролінг слід розглядати як технологію управління різних галузей діяльності підприємства з метою забезпечення оцінки якості роботи як менеджерів функціональних підрозділів підприємства, так і їх взаємодії.

Для впровадження контролінгу необхідна реалізація цілого комплексу послідовних процедур організаційно-методичного характеру, які дадуть змогу керівництву підприємства адекватно реагувати на нестабільність зовнішнього середовища, ускладнення системи управління, потреби інформаційного забезпечення управлінської діяльності, необхідність формування об'єктивних оцінок якості управління.

Комплекс процедур щодо впровадження контролінгу в систему управління підприємства є поетапним процесом (табл. 2).

Таблиця 2

КОМПЛЕКС ПРОЦЕДУР ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Етап	Зміст етапу	Характеристика етапу
Перший	Створення замкнутого циклу управління витратами і прибутком підприємства	1. Уточнити мету і завдання в основних галузях діяльності; розробити плани щодо функціональних галузей діяльності, сфер відповідальності та підрозділів; розробити бюджетні плани в прив'язці до центрів відповідальності
		2. Сформувані критерії досягнення кінцевих показників діяльності; розподілити повноваження і відповідальність; скоригувати планові показники; мотивувати персонал
		3. Організувати облік фактичних витрат і прибутку (за видами діяльності, підрозділами тощо)
		4. Організувати аналіз результатів діяльності (аналіз зовнішніх обмежень і внутрішнього потенціалу, розрахунок відхилень факту від нормативу за видами продукції, сферами діяльності, видами витрат тощо, аналіз причин відхилень, розробка методик для проведення аналізу, формування звітів)
		5. Забезпечити дієвість результатів аналізу в подальших циклах управління та ухвалення управлінських рішень
Другий	Розробка системи управлінського обліку	1. Облік повної та часткової собівартості (вибір методів калькуляції витрат, поділ витрат на постійні та змінні, вибір методів розподілу накладних витрат)
		2. Організація диференційованого обліку (база для ухвалення управлінських рішень в коротко- та довгостроковому періодах і в різних функціональних галузях)
		3. Організація обліку за центрами відповідальності (база для оцінки діяльності менеджерів різних рівнів управління, уточнення їх відповідальності і повноважень)
Третій	Розробка процедур планування, бюджетування, обліку, контролю і аналізу	1. Вивчення нормативних документів і забезпечення їх взаємоув'язки (розробка внутрішніх стандартів, методик, положень, інструкцій тощо)
		2. Формування механізмів управління масивом нормативних і організаційних документів для забезпечення роботи контролінгу

Етап	Зміст етапу	Характеристика етапу
Четвертий	Вироблення підходів до інтеграції управлінського і фінансового обліку	1. Розробка кількісних показників для забезпечення оцінки ефективності діяльності
		2. Створення інформаційної системи для забезпечення вироблення управлінських рішень
		3. Диференціація процесів збору інформації для різних груп користувачів (зовнішніх, внутрішніх)
		4. Розробка багаточислової класифікації витрат для забезпечення завдань обліку
П'ятий	Розробка процедур узгодження різних видів планування	1. Узгодження заходів і процедур стратегічного планування з тактичним і оперативним плануванням
		2. Розробка методик узгодження процедур планування і контролю

Не можна не зазначити, що існують різні підходи авторів до розкриття сутності поняття «контролінг» [7–9], ведеться полеміка щодо значення контролінгу в теорії менеджменту [10–12], сформована достатня кількість концепцій контролінгу, орієнтованих на систему обліку, на цілі діяльності, на інформаційне забезпечення, на систему управління [2–4; 13]. Така ситуація має двохаспектний характер: з одного боку, чим більше дослідників займаються проблемами контролінгу, тим більше існує думок, концепцій, способів їх втілення в практику. І це є позитивним моментом, який свідчить про актуальність проблематики і зацікавленості практиків, але, з іншого боку, така багатоваріантність трактувань і підходів учених до розгляду контролінгу призводить до плутанини при реалізації його методик.

Аналіз праць учених, що займаються проблемами контролінгу, вказує на те, що його розуміння ще недостатньо досліджено як у теоретичному, так і мето-

дичному аспектах. У зв'язку з цим функціональна галузь контролінгу в теоретико-методологічному плані потребує додаткового дослідження і осмислення.

В основу реалізації контролінгу необхідно покласти організаційно-методичний комплекс процедур, що забезпечує ефективність управління підприємством.

Контролінг сприяє реалізації системного підходу до впровадження різних методів управління, їх синтезу в єдину документовану технологію управління підприємством. У цьому розумінні він спрямований на підвищення визначеності та впорядкованості в діяльності підприємства, а також в процесах ухвалення управлінських рішень.

Організаційно-методичний комплекс контролінгу дає змогу забезпечити високий ступінь формалізації робіт за допомогою чіткої їх структуризації.

Структурну модель організаційно-методичного комплексу контролінгу подано на рис. 1.



Отже, контролінг орієнтований на постійне вдосконалення єдиної системи управління підприємством в частині координації управлінської діяльності

щодо вироблення і досягнення мети підприємства. Він забезпечує інтеграцію й координацію функціонування систем і процесів на всіх стадіях циклу уп-

равління на основі розроблених процедур.

У рамках реалізації запропонованої структури контролінгу логічно і послідовно знайдуть відображення методики з оцінки ефективності функціонування різних систем управління підприємством, які охоплюватимуть актуальні напрями його роботи.

З метою вирішення питання визначення суб'єктів, що в змозі реалізувати комплекс процедур контролінгу, слід звернутися до американського досвіду у формуванні концепції контролінгу. Варто підкреслити, що сам термін «контролінг» не використовувався у США раніше, не використовується й тепер. Слово «контролінг» можна перекласти як «контролювання». У літературі США широко застосовується термін «controllership», який має на увазі процес та перекладається як «контролерство». Реалізацією цього процесу займається служба контролера – головного бухгалтера [14].

У практиці роботи підприємств США та ФРН головний бухгалтер обіймає посаду контролера, який керує плануванням діяльності підприємства, бухгалтерським (фінансовим та управлінським) обліком, контролем діяльності підприємства, звітністю та створенням комп'ютерної системи фінансової звітності [1].

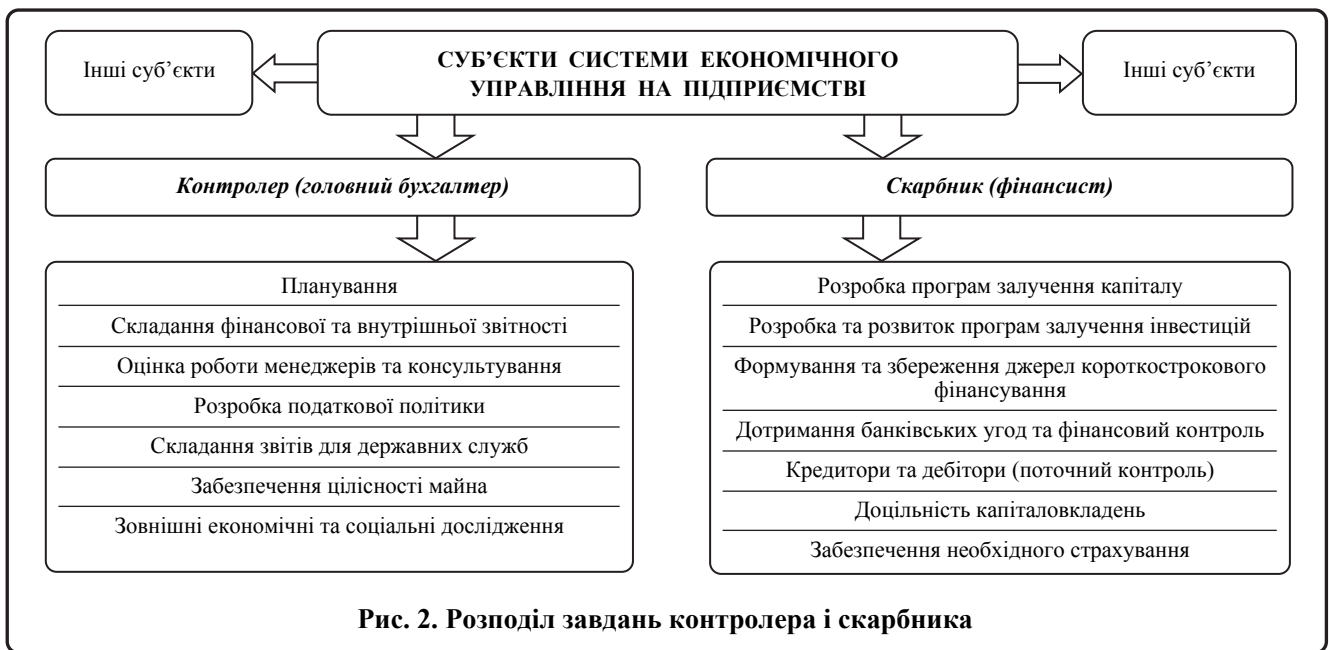
Практичний досвід роботи підприємств США, ФРН, а також Російської Федерації свідчить про доцільність позитивні тенденції зростання показників ефек-

тивності діяльності підприємств [13; 16]. Відтак вивчення цього досвіду є дуже актуальним та перспективним напрямом удосконалення системи управління вітчизняних підприємств з урахуванням особливостей їх діяльності та необхідною адаптацією до сучасних умов господарювання.

Удосконалення економічної роботи на підприємстві має ґрунтуватися на міжнародному досвіді у рамках глобалізації економічної діяльності підприємств. Тобто для трансформації функцій головного бухгалтера необхідно вивчати позитивний досвід економічного управління розвинених країн світу з огляду на його адаптацію до вітчизняної практики роботи підприємств.

З цього приводу слід зазначити, що суттєвий вплив на розвиток нового підходу до економічної роботи на підприємстві справив організований у 1931 р. Інститут контролерів Америки (Controllers Institute of America), який був у 1962 р. перейменований в Інститут фінансових керівників (Financial Executives Institute). Інститутом було систематизовано коло завдань економічного управління підприємства із затвердженням завдань контролера (головного бухгалтера) та скарбника (фінансиста).

Зазначений розподіл був також розглянутий Д. Ханом і Х. Хунгенбергом [14, с. 217–218], які розподілили завдання контролера та скарбника так, як наведено на рис. 2.



Такий розподіл завдань контролера і скарбника, на наш погляд, заслуговує на увагу та потребує глибокого переосмислення ролі та функцій головного бухгалтера в системі економічного управління вітчизняними підприємствами.

ВИСНОВОК

Україні потрібні певні зміни в системі економічного управління підприємством. Такі зміни, на наш погляд, слід пов'язати з формуванням системи контролінгу як напряму економічної роботи на підприємстві, що передбачає реалізацію процедур планування, обліку, контролю, аналізу діяльності підприємства.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д.Хан; пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
2. Ананькина Е.А. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина; под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
3. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: [монографія] / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.
4. Гуляева Е.Л. Развитие истории и практики контроллинга (на примере организаций нефтяной отрасли): автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 / Е.Л. Гуляева; Пермск. гос. ун-т. – Пермь: ПГУ, 2003. – 27 с.
5. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг; пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2002. – 512 с.
6. Маслоу А. Маслоу о менеджменте: Самоактуализация. Просвещенный менеджмент. Организационная теория / А. Маслоу; пер. с англ. – СПб: Питер, 2003. – 413 с.
7. Лоханова Н.О. Концепція контролінгу як альтернатива системі управління економічною безпекою підприємств / Н.О. Лоханова // Экономические инновации. Вып. 19. – Одесса: Институт проблем рынка и экономико-экологических исследований НАН Украины, 2004. – С. 252–273.
8. Белоусова И.А. Возможности контроллинга в управлении предприятием / И.А. Белоусова // Экономика та держава. – 2007. – №5. – С. 27–28.
9. Хорнгрен Ч.Т. Бухгалтерский учет: управленческий аспект / Ч.Т. Хорнгрен, Дж.Фостер; пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 416с.
10. Малышева Л.А. Управление организационными изменениями на основе контроллинга / Л.А. Малышева. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2004. – 256 с.
11. Пич Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки / Г. Пич, Э. Шерм // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 25–28.
12. Шефер У. Должен ли контроллинг выполнять функцию контроля? / У.Шефер // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 5. – С. 14–17.
13. Дедов О.А. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием: [учеб. пособие] / О.А. Дедов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 248 с.
14. Хан Д. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: пер. с нем. / Д.Хан, Х.Хунгенберг. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928с.
15. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 320 с.
16. Чумаченко М.Г. Контролінг у дію / М.Г.Чумаченко // Экономика та держава. – 2007. – № 11. – С. 25–29.

В статье сформирован подход к построению организационно-методических основ функционирования контроллинга путем определения этапов трансформации структуры управления предприятием, формирования структуры и состава методического комплекса решения задач управления в рамках преобразования полномочий главного бухгалтера.

Ключевые слова: контроллинг, экономическое управление, главный бухгалтер, контролер, управление предприятием.

It is exposed in the article the approach to construction of organizational-methodical bases of functioning of controlling by determination of stages of transformation of structure of management by an enterprise, by forming of structure and composition of methodical complex of decision of tasks of management within the framework of transformation of plenary powers of chief accountant.