

УДК 65.012.7:[658:621]

Рибак О. В.

Хмельницький національний університет

ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕХАНІЗМУ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті виділено необхідність впровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах. Запропоновано алгоритм оцінки ефективності реалізації механізму контролінгу на підприємстві. Сформовано основні аспекти якісної та кількісної оцінки контролінгу та охарактеризовано особливості її здійснення.

Ключові слова: контролінг, управління підприємством, оцінка контролінгу, ефективність контролінгу.

Постановка проблеми. Сучасний стан розвитку вітчизняної економіки стимулює підприємства освоювати інноваційні технології не тільки в області виробництва, а й в області управління. Це неминуче, так як технологічно «здорове» виробництво спонукає до налаштування системи управління таким чином, щоб вона відповідала основним вимогам вищого менеджменту організації. Успіх діяльності багато в чому залежить від інтенсивності застосування на підприємствах вдосконалених концепцій і підходів до управління, одним з яких і є контролінг.

Підкреслимо, що контролінг – це система управління, яка вчасно забезпечує керівництво підприємства необхідною інформацією про зовнішнє та внутрішнє середовище, виконує функцію контролю, що охоплює усі сторони діяльності підприємства, а також виступає системою, яка являє собою синтез елементів обліку, аналізу, контролю та планування, що забезпечує прийняття управлінських рішень для досягнення поставлених цілей підприємства.

Сьогодні механізм контролінгу ще недостатньо розвинутий, а в більшості випадків взагалі не розвинутий на підприємствах України. Тому варто підкреслити пріоритетність даного напрямку дослідження та важливість подальшого формування методики оцінки ефективності впровадження та реалізації такого нового для вітчизняних підприємств, але досить дієвого інструменту управління, як контролінг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розробки й удосконалення оцінки ефективності контролінгу в системі управління підприємством висвітлюються в численних працях зарубіжних та вітчизняних науковців, серед яких Е. Майер, Р. Манн, Х.-Ю. Кюппер, Д. Шнайдер, Й. Вебер, Д. Хан, Х.Й. Фольмут, А.М. Кармінський, Н.Г. Данилочкіна, А.А. Яковлева, Н.І. Оленев, С.Г. Фалько, М.С. Пушкар, М.В. Тарасюк, О.М. Деменіна та інші. Проте наукові погляди вчених-дослідників часто неоднозначні, а об'єктивна необхідність розроблення основних засад формування інформаційного забезпечення механізму контролінгу потребує додаткового вдосконалення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць та істотні досягнення в дослідженні даного питання, недостатня увага приділяється якісній та кількісній оцінці контролінгу та особливостям її здійснення в процесі управління підприємством. Вивчення цих питань – це можливість забезпечити ефективне функціонування механізму контролінгу на підприємстві, шляхом вчасного виявлення недоліків в процесі його реалізації.

Мета статті. Головною метою статті є виділення особливостей та формування алгоритму оцінки ефективності контролінгу в управлінні підприємством.

Виклад основного матеріалу. Закордонна практика свідчить про те, що контролінг відіграє стратегічно важливу роль в сучасній світовій економіці. Невипадково фахівець-контролер є фактично «правою рукою» топ-менеджменту підприємства. У західному бізнес-середовищі контролінг виступає як реальна підтримка управління шляхом інформаційного обслуговування менеджменту за ключовими напрямками функціонування підприємства, децентралізації управління та координації діяльності структурних одиниць в рамках складних організаційних утворень, узгодження процесів стратегічного і оперативного планування, проведення контролю фактичних результатів і прогнозування очікуваних значень показників, створення та функціонування системи внутрішнього обліку і звітності. У більшості країн створені та ефективно функціонують контролінгові організації, товариства та спілки. Виходить значна кількість видань з різних аспектів контролінгу, періодично проводяться семінари та конференції [1, с. 129].

Зрозумілим є те, що успіх підприємства можливий тільки при наявності ефективного механізму управління, який дозволяє істотно підвищити його результативність на основі застосування нових технологій управління підприємством. Важливе місце серед них займає контролінг, що знаходить місце в стикі теорії прийняття рішень, теорії систем, математичного, інформаційного та організаційного моделювання. Механізм контролінгу може стати новою управлінською концепцією для вітчизняних підприємств, що підвищить результативність їх діяльності шляхом вдосконалення менеджменту в умовах конкурентного зовнішнього середовища.

Перевага контролінгу полягає в тому, що він дозволяє контролювати процес функціонування підприємства і розробляти управлінські рішення з урахуванням широкого комплексу параметрів, не тільки фінансових, але і технічних, логістичних, соціально-психологічних, а також, що особливо важливо в умовах глобалізації та постійно зростаючої конкуренції.

Досвід використання контролінгу вказує на те, що впровадження його механізму сприяє зростанню основних економічних та соціальних показників результативності, оптимізації прибутку (контролінг в певному аспекті є системою управління прибутком підприємства), підвищенню інноваційної активності. З основних позитивних результатів функціонування контролінгового механізму слід відзначити такі:

- зростання обсягів товарообороту до 25%;
- збільшення прибутку від 10 до 12%;
- зростання рентабельності від 8 до 20%;
- підвищення продуктивності праці до 30%;
- оптимізація дебіторської та кредиторської заборгованості;

– зростання платежів до державного бюджету відповідно до зростання обсягів діяльності та ін. [2, с. 36].

Незважаючи на позитивний досвід закордонних підприємств, противники контролінгу вважають, що його впровадження часто невиправдано і неефективно. Дійсно, контролінг – дуже дорога система, і в більшості випадків впроваджувати його доцільно лише на великих підприємствах і холдингах. Складність оцінки ефективності контролінгу полягає ще і в тому, що виявити позитивну сторону керуючої системи неймовірно важко через неясність, наскільки і як покращився той чи інший процес саме завдяки новій системі [3, с. 9].

Досить важливим вважаємо дослідити питання оцінки ефективності функціонування служби контролінгу та механізму контролінгу в цілому. Зауважимо, що в даному випадку, оцінка ефективності контролінгу досить важке завдання, оскільки контролінг можливо оцінити лише в динамічному порівнянні функціонування підприємства до впровадження контролінгу та після, або ж проводити порівняння з найближчими конкурентами. В іншому випадку оцінки прогнозування впливу контролінгу будуть наближеними.

Науковий огляд сучасних методів оцінки ефективності управління підприємством засвідчив, що не існує загального підходу для оцінки ефективності функціонування механізму контролінгу. Вибір конкретного методу визначається наступними критеріями: інтерпретація результатів, різноманітність показників, кількість аналітиків, витрати часу, фінансові витрати, рівень об'єктивності, доступність використання, оперативність застосування, поширеність застосування, доступність програмного продукту, достовірність результатів та ін.

Різниця між тим, що може бути зроблено підприємством, використовуючи наявні резерви, і реальним використанням можливих ресурсів ха-

рактеризує її адаптивну реакцію на зміни середовища, а отже і ефективність контролінгу. У свою чергу, різниця між ефективністю реальної діяльності та тією, яка, на думку осіб, що приймають рішення, є оптимальною, використовується для аналізу майбутньої поведінки виробничо-господарської системи та синтезу оптимальної попереджуючої стратегії і відповідної тактики [4].

Пропонуємо здійснювати оцінку ефективності реалізації механізму контролінгу за алгоритмом, представленим на рис. 1, згідно якого, першочерговим завданням при оцінці ефективності функціонування механізму контролінгу на підприємстві є визначення основних критеріїв, що вказують на дієвість механізму контролінгу. Вважаємо доцільним, розмежувати таку оцінку з огляду на якісні та кількісні характеристики.

Зокрема, якісні характеристики доцільно застосовувати при оцінці керівниками вищих рівнів управління, якими визначається рівень відповідності керівника його посаді, коефіцієнт якості виконання управлінських робіт тощо. З метою забезпечення якісної оцінки повинні бути розроблені кваліфікаційні вимоги до управлінського персоналу та затверджені не лише з врахуванням загальних положень, а й специфіки діяльності підприємства.

Варто звернути увагу, що якісні показники можуть бути оцінені лише з використанням методу експертних оцінок. З цієї метою необхідно вибрати компетентних експертів, оскільки адекватність, повнота і ступінь об'єктивності отриманих результатів оцінки ефективності контролінгу істотно залежать від професійного рівня експертів і сфери його інтересів. Враховуючи те, що користувачами послуг контролінгу на підприємстві виступають, в першу чергу, керівництво та топ-менеджери, тому їх думка про роботу служби контролінгу є головною в ході оцінки [5, с. 313].

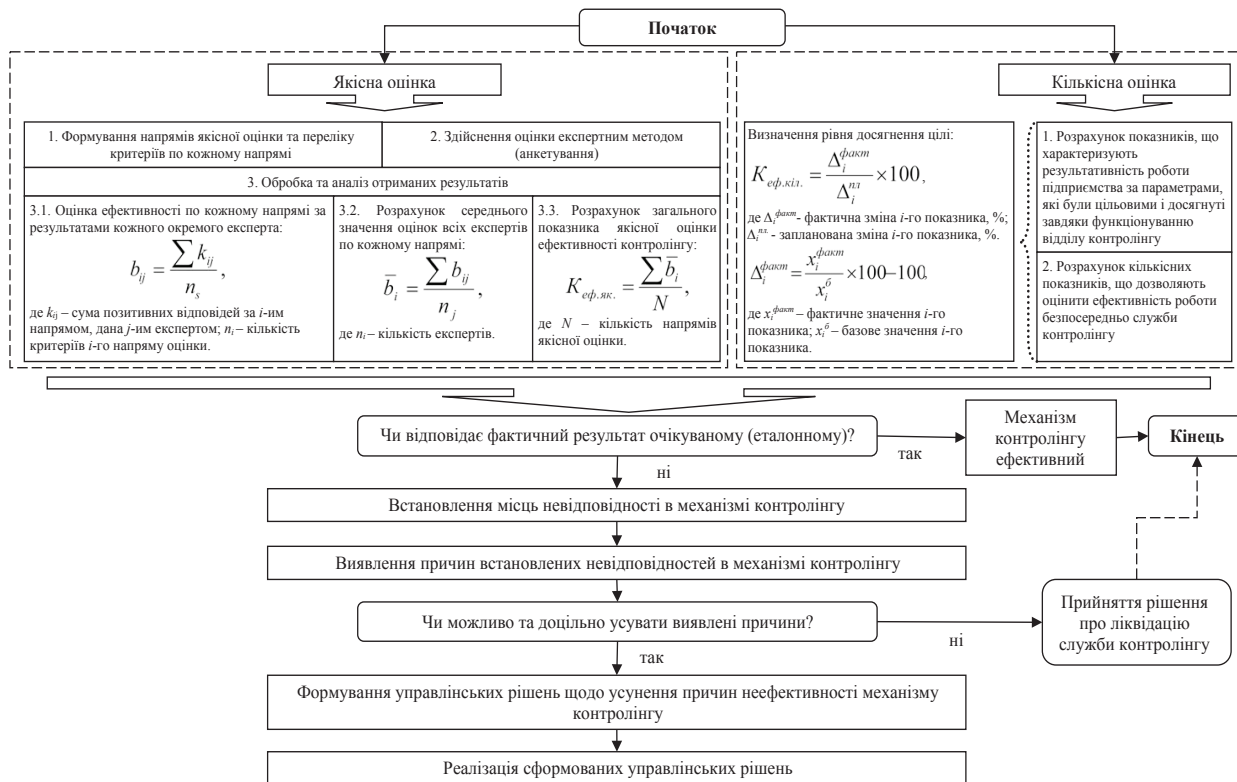


Рис. 1. Оцінка ефективності реалізації механізму контролінгу на підприємстві*

* – запропоновано автором

Слід зазначити, що використання при оцінці механізму контролінгу методу експертних оцінок, очевидним її недоліком є суб'єктивність, для зниження якої необхідно максимально чітко сформулювати критерії та питання, на які повинні відповісти респонденти. Тому пропонуємо якісну оцінку проводити згідно з такими балами: 0 – «ні» 1 – «так», що дозволить виключити суб'єктивний фактор в процесі проведення опитування.

Орієнтовний перелік питань щодо якісної оцінки дієвості механізму контролінгу наведений в табл. 1. Але варто підкреслити, що для кожного окремого підприємства такий перелік буде різним, оскільки цілі, завдання та вимоги, що ставляться перед службою контролінгу (а в результаті оцінюється їх виконання) є індивідуальними та формуються в залежності від мети та стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, максимальна оцінка кожного напрямку якісних характеристик ефективності контролінгу дорівнюватиме кількості критеріїв його оцінки. Важливо зауважити, що еталонним значенням показника якісної оцінки ефективності контролінгу є 1 ($K_{\text{еф.як.}}=1$). Такий результат можливий лише в тому випадку, коли функціонування механізму контролінгу задовольняє виконання

всіх встановлених, без винятку, критеріїв. Якщо ж $K_{\text{еф.як.}} < 1$, то в функціонуванні служби контролінгу є недоопрацювання, які вимагають відповідних коригуючих дій з боку керівника служби та керівництва підприємства. Алгоритм розрахунку показника якісної оцінки ефективності контролінгу представлений на рис. 1.

Підкреслимо, що встановлення критеріїв якісної оцінки ефективності використання контролінгу повинно виходити із завдань, функцій та цілей, виконання яких повинно забезпечити впровадження механізму контролінгу на підприємстві. Оскільки одним з основних завдань механізму контролінгу є досягнення налагодженого та узгодженого взаємозв'язку інформаційних потоків для підвищення дієвості та ефективності управління, важливим показником оцінки якісного рівня застосування механізму контролінгу є оцінка якісних характеристик та ознак управлінської інформації, яка надається системою контролінгу для прийняття раціональних управлінських рішень. Також в процесі аналізу якісних характеристик дієвості механізму контролінгу доцільно оцінити організаційно-управлінські аспекти та рівень досягнення економіко-стратегічних цілей [6, с. 36].

Таблиця 1

Методика якісної оцінки функціонування механізму контролінгу

Напрямок оцінки	Питання для оцінки (критерії)
Якість інформаційного забезпечення	Чи існує на підприємстві автоматизована система механізму контролінгу?
	Чи вчасно надаються звіти зацікавленим особам?
	Чи існує на підприємстві електронний документообіг?
	Чи відповідає контролінгова інформація встановленим вимогам?
	– корисність
	– достатність та повнота
	– достовірність (точність)
	– порівнянність
	– релевантність (суттєвість)
	– зрозумілість
	– своєчасність
	– доступність
	– чіткість
– адресність	
Чи відповідає система інформаційного забезпечення механізму контролінгу потребам користувача?	
Рівень досягнення економіко-стратегічних цілей	Чи існують на підприємстві чітко сформульовані стратегія та цілі?
	Чи пов'язані тактичні завдання та стратегічні цілі?
	Чи досягненні економічні цілі підприємства?
	Чи досягненні стратегічні цілі підприємства?
	Чи використовується на підприємстві система планування?
	Чи проводиться план-фактний аналіз за результатами діяльності?
	Чи здійснюється контроль за досягненням цілей?
Чи ефективні пропозиції служби контролінгу?	
Оцінка реалізації організаційно-управлінських завдань	Чи здійснюються заходи щодо координації діяльності на різних рівнях управління?
	Чи існує система функціональних зв'язків між працівниками служби контролінгу та іншими підрозділами підприємства?
	Чи існує вплив на роботу служби контролінгу зі сторони інших працівників (окрім керівництва)?
	Чи виконує служба контролінгу поставлені перед нею завдання в повному обсязі?
Чи відповідають дії працівників служби контролінгу посадовим інструкціям та регламенту?	

Щодо кількісних критеріїв оцінки ефективності механізму контролінгу, то в цій ситуації, по аналогії із визначенням критеріїв якісної оцінки, необхідно виходити із завдань, функцій та цілей, виконання яких повинна забезпечити реалізація механізму контролінгу на підприємстві, а результат можливо оцінити в кількісному вимірі.

Пропонуємо критерії кількісної оцінки ефективності контролінгу розділити на 2 групи:

1) Показники, що характеризують результативність роботи підприємства за параметрами, які були цільовими і досягнуті завдяки функціонуванню відділу контролінгу (наприклад, зниження собівартості продукції, приріст оборотних активів).

2) Кількісні показники, що дозволяють оцінити ефективність роботи безпосередньо служби контролінгу (наприклад, кількість запитів, оброблених контролерами, питома вага витрат на обслуговування відділу контролінгу та ін.).

Вважаємо, що кількісну оцінку ефективності реалізації механізму контролінгу доцільно здійснювати по кожному встановленому критерію окремо, оскільки формування комплексного показника унеможливується за рахунок ймовірності існування функціональної різнонаправленості визначених параметрів, що є критеріями для відповідної оцінки.

Зауважимо, що кількісну оцінку ефективності механізму контролінгу варто здійснювати в динаміці, тому критерієм ефективності буде рівень досягнення запланованих цілей, зокрема:

1) Якщо $K_{\text{еф.кл.}} = 100\%$, то фактичний результат відповідає плановому, а отже завдання, що стояли перед службою контролінгу, виконані. В такому випадку можна зробити висновок, що механізм контролінгу ефективний.

2) Якщо $K_{\text{еф.кл.}} < 100\%$, то поставлена ціль не досягнута до запланованого рівня. В такому випадку, функціонування механізму контролінгу не є ефективним і потребує певних корегувань.

3) Якщо $K_{\text{еф.кл.}} > 100\%$, то фактичний рівень досягнення цілі перевищує плановий, що вказує на ефективність роботи служби контролінгу. Але така ситуація потребує значної уваги, адже не завжди перевиконання плану буде позитивним для діяльності підприємства.

Після визначення якісних та кількісних критеріїв, наступним етапом в оцінці дієвості

механізму контролінгу є співставлення отриманих результатів з плановими або визначеними еталонними. В результаті такого порівняння формуються висновки щодо ефективності механізму контролінгу. Зокрема, у випадку, коли фактичні розрахункові значення відповідних оцінок не відповідають очікуваним, встановлюються місця та причини неефективності в роботі механізму контролінгу та вивчається питання щодо можливостей та доцільності усунення таких невідповідностей. За умов неможливості усунення причин неефективності, доцільним буде прийняти рішення щодо ліквідації служби контролінгу. Якщо ж встановлені невідповідності у реалізації механізму контролінгу можливо усунути – керівництвом формуються відповідні управлінські рішення щодо покращення функціонування механізму контролінгу на підприємстві.

Слід відзначити, що особливість застосування контролінгу в управлінні підприємствами полягає у забезпеченні незалежної, всеохоплюючої та самовдосконалюючої підтримки управління з метою задоволення інформаційних, аналітичних, методичних, інструментальних, інноваційних потреб менеджменту у вигляді спеціальної управлінської звітності та індивідуальних консультацій, спрямованих на досягнення поставлених цілей підприємства.

Висновки і пропозиції. Таким чином, використання контролінгу в управлінні підприємством сприятиме своєчасному реагуванню на зміни ринку, визначенню перспектив розвитку шляхом ефективного планування та, як результат, досягненню високих фінансових результатів діяльності. Впровадження механізму контролінгу дозволить мінімізувати матеріальні витрати, збільшити грошові надходження, оптимізувати систему постачання та збуту продукції за рахунок підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, створення високотехнологічної продукції і збільшення ринків збуту. А постійний моніторинг та оцінка ефективності контролінгу в управлінні підприємством дозволить не лише виявляти недоліки в процесі його реалізації, а й надасть можливість удосконалювати механізм контролінгу з врахуванням особливостей функціонування конкретного підприємства.

Список літератури:

1. Калинина Н. М. Практическое применение принципов интегрированного контроллинга в промышленности: особенности и перспективы / Н. М. Калинина // Экономика, управление, финансы : материалы II междунар. науч. конф. (г. Пермь, декабрь 2012 г.). – Пермь : Меркурий, 2012. – С. 128-130.
2. Тарасюк М. В. Контролінг в управлінні торговельними мережами : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / М. В. Тарасюк. – К., 2010. – 40 с.
3. Яковлева А. А. Формирование системы контроллинга на предприятиях электроэнергетики : автореф. дис. ... на соискание ученой степени канд. эконом. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством по отраслям и сферам деятельности» / А. А. Яковлева. – Уфа, 2011. – 22 с.
4. Говорущко Т. А. Дослідження методів оцінки ефективності системи контролінгу [Електронний ресурс] / Т. А. Говорущко, Д. О. Кроніковський. – Режим доступу : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/2452>.
5. Петрова А. Т. Оценка эффективности внедрения контроллинга управления товарными запасами / А. Т. Петрова, Т. В. Живаева // Экономические науки. – 2011. – № 12. – С. 311-314.
6. Брехун Н. С. Аналіз ефективності впровадження та функціонування системи контролінгу на підприємствах / Н. С. Брехун // Вісник ЖДТУ. – 2012. – № 4(62). – С. 35-38.

Рыбак О. В.

Хмельницький національний університет

ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕХАНИЗМА КОНТРОЛЛИНГА В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Резюме

В статье выделена необходимость внедрения контроллинга на отечественных предприятиях. Предложен алгоритм оценки эффективности реализации механизма контроллинга на предприятии. Сформированы основные аспекты качественной и количественной оценки контроллинга и охарактеризованы особенности ее осуществления.

Ключевые слова: контроллинг, управление предприятием, оценка контроллинга, эффективность контроллинга.

Rybak O. V.

Khmelnitsky National University

EFFECTIVENESS OF THE MECHANISM OF CONTROLLING IN ENTERPRISE MANAGEMENT

Summary

The article highlighted the need for introduction of controlling at the domestic enterprises. The algorithm for evaluating the effectiveness of the implementation the mechanism of controlling at the enterprise is proposed. The main aspects of qualitative and quantitative assessment of controlling are formed and the features of its implementation are characterized.

Key words: controlling, enterprise management, evaluation of controlling, effectiveness of controlling.

УДК 330. 341

Руденко Є. М.

Харківський національний аграрний університет імені В. В. Докучаєва

ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Проведено аналіз ефективності вітчизняної податкової системи з позицій стимулювання розвитку бізнесу. Доведено необхідність удосконалення державного і корпоративного податкового менеджменту. Запропоновано поетапний алгоритм впровадження корпоративного податкового менеджменту в практику господарювання вітчизняних підприємств.

Ключові слова: податок, податкова система, податковий менеджмент, індекс легкості ведення бізнесу, сукупна податкова ставка, податковий тиск.

Постановка проблеми. Інтеграція України в світовий економічний простір потребує змін в усіх сферах національної економіки, пошуку нових форм фінансово-економічної взаємодії, зміни бюджетної і, насамперед, податкової політики держави. Система оподаткування справляє визначальний вплив на ведення бізнесу в будь-якій країні і за умови її гармонічної побудови стає потужним стимулюючим фіскальним інструментом забезпечення розвитку підприємництва на шляху до світової інтеграції. Важлива роль у цих процесах належить податковому менеджменту як основному механізму регулювання економічних відносин між суб'єктами господарювання та державою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання удосконалення системи оподаткування і податкового менеджменту висвітлені в працях таких вчених-економістів як Ю.Б. Іванов, А.І. Крисоватий, А.Я. Кізима, В.В. Карпова [1], О.М. Войков, І.Л. Загребя [2], Н.О. Беспала [3], В.С. Гресько [4], С.І. Гречана [5], А. Александрова [6], П. Гайдуцький [7], В.М. Федосов, С.І. Юрій [8] та ін. Ними були досліджені питання спрощеної системи оподаткування, особливості формування податкового менеджменту і напрями його вдосконалення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Беручи до уваги напрацьований

досвід з цих питань, актуальним є оцінка податкового менеджменту в Україні порівняно з розвинутими країнами і пошук шляхів його удосконалення з метою стимулювання розвитку бізнесу.

Мета статті. Метою статті є аналіз вітчизняного податкового середовища з позицій сприяння підприємству, висвітлення сучасного рівня податкового менеджменту і його значення на підприємстві, пошук шляхів поліпшення податкового менеджменту в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Після економічної та політичної кризи в Україні постає проблема наповнення державного бюджету, стабілізації ситуації в економіці, а в подальшому – перехід до сталого розвитку. В цих процесах провідну роль відіграють податки як основне джерело надходжень до бюджету. Проте збільшення ставок податків, розширення бази оподаткування, як правило, призводить до погіршення умов ведення бізнесу і в кінцевому підсумку негативно позначається на доходах бюджету. Протягом усього періоду розвитку вітчизняної економіки спостерігається існування значного розриву між бізнесом та контролюючими органами, про що свідчить той факт, що останніми роками в державі мало місце поширення застосування суб'єктами господарювання схем мінімізації, ухилення від оподат-