

бухгалтерського та податкового обліку реалізації продукції, що зумовлює зниження обсягу оподаткування податком на прибуток і податком на додану вартість.

Література

1. Бруханський Р. Ф. Судово-бухгалтерська експертиза: навчальний посібник. / Р. Ф. Бруханський. – Тернопіль: ТНЕУ, 2010. – 246 с.
2. Бруханський Р. Ф. Стратегічні пріоритети оптимізації контрольно-ревізійних процедур в АПК України / Р. Ф. Бруханський // Облік і контроль на підприємствах АПК: стан та перспективи розвитку: у 2 частинах. – Ч.1. – Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції 10-11 жовтня 2008. – К.: КНЕУ, 2008. – С. 28-30.
3. Бруханський Р. Ф. Особливості концепції дивідендної політики сільськогосподарських підприємств / Р. Ф. Бруханський // Наука молода. – Тернопіль : Економічна думка, 2003. – № 1. – С. 73-78.
4. Бруханський Р. Ф. Модернізація Державної податкової служби України: проблеми та перспективи / Р. Ф. Бруханський // Наука молода. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – № 5. – С. 93-99.

Радик С.

Тернопільський національний економічний університет

ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СЛУЖБИ КОНТРОЛІНГУ В ОРГАНІЗАЦІЙНУ СТРУКТУРУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Введення служби контролінгу в організаційну структуру вітчизняних підприємств є принципово новим явищем, від грамотності реалізації якого залежатиме якість і ефективність роботи цієї служби. Вирішенню даного завдання повинен передувати моніторинг всіх відомих світовій практиці типів організаційних структур, дослідження їх переваг і недоліків, обґрунтування доцільності впровадження контролінгу в Україні. Вивчення організаційних структур різних типів доводить одноманітність порядку формування елементів організаційної структури, тобто вертикального розмежування. Відповідно, першочерговим завданням є розподіл підприємства на широкі сфери, що входить до компетенції менеджерів вищого рівня, а потім формування конкретних задач, яке доручається менеджерам середнього рівня. Послідовність дій керівництва підприємства в процесі проектування організаційної структури характерна загальними напрямками, які можуть поглиблюватися і конкретизуватися залежно від обраної організаційної структури, а також від особливостей, цілей і завдань конкретного підприємства: розмежування в розрізі сфер діяльності; співвідношення повноважень посад тощо. Однак, слід врахувати те, що основою будь-якої організаційної структури є плани підприємства, які переважно підлягають певним змінам. Ці зміни зумовлюють відповідну трансформацію організаційної структури підприємства. У зв'язку з цим процес зміни організаційної структури компанії доцільно розглядати як постійно діючий процес реорганізації. Керівництву підприємств необхідно регулярно оцінювати ступінь адекватності своїх організаційних структур і адаптувати їх відповідно до вимог внутрішніх і зовнішніх умов.

Розуміння контролінгу і впровадження його на підприємствах України неможливе без попереднього з'ясування його суті та значення у системі управління. Отримання інформації, що характеризує діяльність підприємства, а

також складові його оточуючого середовища і координація на цій основі діяльності системи управління з метою досягнення намічених завдань чи цілей і визначає роль контролінгу. У зарубіжній практиці роль координатора виконує система внутрішнього контролю (аудиту), проте у США і Німеччині контролінг тлумачать значно ширше від внутрішнього контролю і пов'язують його необхідність з посиленням стратегічного планування розвитку фірми, а тому виникає потреба у контролі змін, що відбуваються в оточуючому середовищі. Функція контролінгу полягає в забезпеченні координації різних систем – планування, обліку, контролю, інформаційного забезпечення тощо. Контролінг розглядається як складова частина управління, але він обмежується системою планування, контролю та інформаційного забезпечення щодо діяльності структурних підрозділів та підприємства в цілому і сервісним обслуговуванням системи управління. Отже, для виконання покладених на контролінг досить складних завдань, необхідно організаційно оформити його функціонування у загальній системі управління. Досвід країн, де система контролінгу має певну історію розвитку (США, Німеччина) свідчать про доцільність її виділення в окрему структурну одиницю. Категорія „структура” відображає будову та внутрішню форму системи. Зв'язок елементів у структурі підпорядкований діалектиці співвідношення частин і цілого. Наявність структури – невід'ємний атрибут всіх реально існуючих систем, адже саме система надає їм цілісності.

Питанням дослідження організаційних структур і найбільш раціональної їх побудови, зокрема служби контролінгу, присвячені праці багатьох науковців, серед них: Дайле А., Данілочкін С.В., Лукашевич М.Л., Майєр Е., Манн Р., Миринюк І.В. Петренко Н.С., Пушкар М.С., Сухарева Л.А., Тихоненкова Е.Н., Уткін Е.А., Фольмут Х.Й. та ін. Значний інтерес до розв'язання даної проблеми обумовлений в основному багатоаспектним і досить дискусійним сприйняттям значення служби контролінгу для цілей управління.

Організаційна структура повинна відповідати певним вимогам, зокрема: адаптивності, оперативності, динамізму, адекватності, надійності, спеціалізації, оптимальності, економічності, простоти. Виділяються два класи організаційних структур управління: бюрократичні та адаптивні. Бюрократичні організаційні структури характерні високим рівнем розподілу праці, розвинутою ієрархією управління, переліком команд, наявністю числених правил і норм поведінки персоналу тощо. Адаптивні організаційні структури бізнесу розробляються та впроваджуються з метою забезпечення можливостей реагування на зміни зовнішнього середовища і впровадження нових наукоємких технологій. Кожна з функціонуючих організаційних структур має свої переваги і недоліки та діє ефективно лише за певних обставин. Моніторинг організаційних структур зарубіжних комерційних підприємств доводить орієнтацію переважно на дивізійну структуру організації, розроблену в інтересах великих підприємств.

Серед багатьох ефективно функціонуючих зарубіжних організаційних структур особливої уваги вимагають підприємства Німеччини, в яких чітко простежуються певні особливості організаційної побудови служби контролінгу. Тут існують наступні форми підлеглості: 1) лінійна організація управління; 2) штабна організація управління. Лінійна організація передбачає умовне розмежування контролінгу на два рівні управління. При цьому відбувається

структурне об'єднання з фінансовою сферою. Основний недолік даної форми організації управління полягає в тому, що фінансова сфера займає домінуюче положення. З метою уникнення даного явища контролінг переважно включають у сферу керівництва. Критичний аналіз даної організаційної структури служби контролінгу формує висновок про недостатню обґрунтованість і прийнятність її для вітчизняних підприємств, оскільки в ній чітко простежується залежність служби контролінгу від інших економічних служб, що суперечить вимогам, які висуваються до контролінгу стосовно забезпечення його нейтральності. Враховуючи цю негативну особливість лінійної організації управління, на багатьох підприємствах Німеччини контролінг функціонує з позицій штабної функції. Штабна організація управління передбачає пряме підпорядкування служби контролінгу керівництву підприємства.

Дискусійним залишається питання змісту категорії «контролінг». Аналіз джерел зарубіжної та вітчизняної літератури свідчить, контролінг – це поняття досить широке і, на перший погляд, асоціюється з терміном «контроль». Однак, контролінг не зводиться лише до простої системи контролю, а охоплює значно ширшу сферу діяльності підприємства, оскільки контролінг – це: 1) система спостереження й вивчення поведінки економічного механізму конкретного підприємства та розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою; 2) система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства. Таким чином, контроль переважно спрямований у минуле, на встановлення помилок і прорахунків, а контролінг – на стратегічне управління майбутнім для забезпечення тривалого й успішного функціонування суб'єкта господарювання. Аспект внутрішньої організації контролінгу залишається дискусійним. Після введення у структуру підприємства служби контролінгу передусім постає питання про ефективність роботи даної служби, що в свою чергу проявляється в необхідності формування основних вимог, які висуваються до неї. Незапаречним є той факт, що служба контролінгу здатна ефективно функціонувати лише за умови дотримання певних вимог. До них в сучасних умовах доцільно відносити: 1) створення досконалої системи збору, обробки і моніторингу оперативної інформації щодо поточної діяльності підприємства; 2) формування деталізованих аналітичних звітів про витрати господарської діяльності для потреб керівництва; 3) збільшення рівня деталізації інформації щодо операційних витрат бізнесу; 4) формування економічно обґрунтованих рекомендацій щодо ціноутворення в ринкових умовах; 5) здійснення поточного аналізу і встановлення основних напрямів удосконалення документообороту підприємства; 6) формування завдань із автоматизації обробки інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства; 7) інші додаткові вимоги.

Література

1. Бруханський Р. Ф. Контролінг / Р. Ф. Бруханський. – Тернопіль: ТНЕУ, 2010. – 114 с.
2. Бруханський Р. Ф. Управлінський облік. Навчальний посібник / Р. Ф. Бруханський. – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – 223 с.
3. Бруханський Р. Ф. Організація бухгалтерського обліку в умовах реструктуризації сільськогосподарських підприємств / Р. Ф. Бруханський // Придніпровський науковий вісник. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 1998. – № 100 (167). – С. 55-59.
4. Бруханський Р. Ф. Адаптація облікової системи сільськогосподарського підприємства до вимог стратегічного менеджменту / Р. Ф. Бруханський // Облік і фінанси. – 2012. – №. 3. – С. 23-27.