

впливу підприємства на взаємовідносини з державою стосовно оподаткування його діяльності.

### **Література:**

1. Іванов Ю.Б., Крисоватий А.І., Кізіма А.Я., Карпова В.В. Податковий менеджмент: Підр. – К.: Знання, 2008. – 525с.
2. Єріс Л. Податкове планування як засіб збільшення фінансових ресурсів підприємств // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №2. – С.76–87.
3. Кравченко І.Ю. Управління податковими платежами підприємства: теоретичний аспект. Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portalnatural/VNULP/Management/2009\\_64714.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portalnatural/VNULP/Management/2009_64714.pdf).

*Вікторія Барановська, к.е.н., доцент  
Київський національний торговельно-економічний університет  
м. Київ, Україна*

## **ПЕРЕДУМОВИ ТА ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГА В КОМЕРЦІЙНИХ БАНКАХ**

Значущість контролінга не вичерпується можливістю оптимізації витрат, що супроводжують банківську діяльність і запобіганням збиткам комерційних банків, а й вимагає аналізу економічної і фінансової безпеки, виявлення загроз і ризиків функціонування банківських установ. В умовах глибокої фінансово-економічної кризи, а також в посткризовий період великого значення для фінансової (як найважливішої складової) економічної безпеки комерційних банків і підвищення їх конкурентоспроможності набуває саме впровадження в їх діяльність системи контролінга, яка ще не отримала належного поширення у вітчизняних банківських установах.

З'ясуванням сутності, передумов і окремих проблем впровадження контролінга на виробничих підприємствах і в комерційних банках займалися такі зарубіжні і вітчизняні дослідники, як А.Вагенхофер, Й.Вебер, С.Голов, Р.Еверт, П.Жуков, А.Кенжалієв, О.Кузаєва, Х.Кюппер, М.Лукашевич, М.Пушкар, С.Рубцов, Т.Сацук, Д.Хан, П.Хорват, Н.Шульга та ін. Однак, в економічній літературі бачення сутності контролінгу автори описують з різних позицій. За великої кількості публікацій, ступінь вивченості різних концепцій контролінга і напрямів його розвитку, адаптація під українські соціально-економічні реалії залишається явно недостатньою для усвідомлення окремих феноменів контролінга і управління ним у вітчизняних

банківських установах. Безпосередньо контролінг в банку є предметом лише окремих наукових статей чи розділів монографій.

Передумовами впровадження контролінга в комерційних банках України є те, що старі методи управління стали неадекватними новим реаліям економічного життя, зокрема: підвищення нестабільності зовнішнього середовища функціонування банківських установ, зумовлених як світовою фінансовою, так і глибокою фінансово-економічною кризами в нашій країні; зниженням довіри до банківських установ; конфліктом інтересів власників, акціонерів і топ-менеджерів банків; зростання кількості загроз нормальному перебігу банківської діяльності; високий рівень конкуренції на ринку банківських послуг; низький рівень корпоративного управління в них; асиметричність інформації; зростання значущості перспективного аналізу їх функціонування.

Концепція контролінга має універсальний характер, який можна застосовувати для управління господарюючим суб'єктом практично будь-якої галузі. Водночас, специфіка функціонування різних сфер діяльності, позначається на системі контролінга конкретних підприємств. Мірою розвитку теорії контролінга відбувалося істотне розширення його предметної сфери, а інструменти і методи ставали все більш різноманітними. Відтак, трансформувались і погляди на сутність даного явища, що й зумовило уточнення в його визначенні. Концептуальні причини неоднозначності в визначеннях контролінга базуються на тому, що фактично мають місце дві моделі контролінга, які різняться по співвідношенню теоретичних обґрунтувань і прикладних досліджень. Цими ж причинами пояснюється той факт, що серед дослідників досі немає єдиної думки про те, як співвідносяться між собою терміни “контролінг” і “управлінський облік”. Слід наголосити, що говорити про ці поняття безвідносно до будь-якої національної системи достатньо складно, оскільки в різних країнах одні і ті самі явища можуть позначатися різними термінами[4].

Застосовне в англійських країнах поняття “управлінський облік” (management accounting) і має на увазі розв'язання всього комплексу завдань контролінга, задіяних у цій сфері працівників називають контролерами. Концепція “management accounting” базується на тому, що основним завданням будь-якої облікової діяльності є отримання для управлінців (особливо акціонерів і власників) актуальної і повної інформації для прийняття управлінських рішень. В Німеччині поняття управлінського обліку не вживають, а систему обліку поділяють на фінансовий і виробничий, а терміном “controlling” позначають якісно інше явище в сфері економіки і управління. При цьому, якщо в США домінує практичний підхід, то для Німеччини більш характерним є теоретизування цієї проблеми. В російській же практиці застосовуються обидва наведені терміни: управлінський облік і контролінг. Однак слід зазначити, що в російському трактуванні їх

семантика є різною. Якщо поняття “управлінський облік” відображає облік для управлінських цілей, то термін “контролінг” використовують частіше для позначення програмно-цільових систем управління[4]. При цьому Н.Шульга обґрунтовує, що для вітчизняних банків більш прийнятною є німецька модель контролінгу[5].

Отже, контролінг і управлінський облік одними дослідниками ототожнюються, другими протиставляється, третіми визначається як складова частина чи елемент одне одного.

На наш погляд, поняття контролінга істотно ширше, ніж управлінський облік, оскільки контролінг, поряд з наданням релевантної інформації, передбачає також й планування, контроль, координацію, методичну і консультаційну допомогу зі створення системи раннього виявлення симптомів небезпечних і кризових явищ й розробку рекомендацій для прийняття оптимальних управлінських рішень.

В економічній літературі наводять різні підходи до визначення сутності контролінгу. Так під контролінгом розуміють орієнтовану на результат функцію підтримки керівництва з координації підсистем менеджменту; координацію дій працівників системи управління на підприємстві; елемент управління соціальною системою, що виконує головну функцію підтримки керівництва при вирішенні ним загального завдання координації системи управління (з наголосом на завдання планування, контролю й отримання інформації); систему інтегрованого інформаційного забезпечення, планування і контролю діяльності підприємства; цілісну концепцію економічного управління підприємством, спрямована на з'ясування всіх шансів і ризиків, пов'язаних з отриманням прибутку; систему, що забезпечує методичну й інструментальну базу для підтримки основних функцій управління: планування, контролю, обліку і аналізу; інструмент забезпечення економічної і фінансової безпеки корпоративних об'єднань, спосіб виявлення загроз і ризиків у фінансовій сфері корпорацій і розвитку ефективного механізму прийняття рішень на базі достовірної інформації, а також приведення фінансового контролю до міжнародних стандартів і підвищення ефективності внутрішнього фінансового контролю; своєрідний механізм саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотній зв'язок в контурі управління; орієнтована на досягнення цілей інтегрована система інформаційно-аналітичної і методичної підтримки процесу планування, контролю, аналізу і прийняття управлінських рішень по всіх функціональних сферах діяльності підприємства, що забезпечує динамічну рівновагу бізнесу в умовах зовнішньої нестабільності і трансформації внутрішнього середовища, компроміс пріоритетів всіх груп учасників бізнесу через досягнення балансу інтересів агентів і інститутів; внутрішньофірмовий інститут, що базується на нормативних документах, правилах і регламентах, орієнтований на згладжування протиріч, які виникають між структурними підрозділами у внутрішньому середовищі, і скорочення розриву рівнів очікувань підприємс-

тва і його потенційних контрагентів у зовнішньому середовищі, що досягається шляхом розробки правил внутрішньої конкуренції і компромісних механізмів зближення очікувань учасників у зовнішньому середовищі; наукова і навчальна дисципліна; відокремлений структурний підрозділ.

За визначенням міжнародної асоціації контролерів, контролінг здійснює супровідний виробничий сервіс для керівництва господарюючого суб'єкта по цілеорієнтованому плануванню і управлінню. Контролінг поширюється на планування, бюджетування, внутрішній облік. Його важливою функцією є координація планування і контролю, а також інформаційне забезпечення для цілей управління, особливо менеджменту змін. Отже контролер є спаринг-партнером керівника при пошуку цілей і їх досягненні, а відтак на нього покладається забезпечення результативності діяльності банків, координація системи звітності, моделювання контролінгових процесів, формування й обслуговування системи контролінга[2].

Н.Шульга розглядає контролінг як сервісну підтримку інтегрованого управління портфелями банку, яке полягає у врівноваженні всіх міні-портфелів з позиції маркетингового й фінансового аспектів, врахуванні трьох компонент – стратегічних досягнень, ризико-комерційного й фінансового результатів банку та його калькуляційних одиниць (регіональних установ, бізнесів, клієнтів, проектів, продуктів, каналів збуту банківських продуктів)[5].

Контролінг ґрунтується на наукових досягненнях економічної теорії, аналізу господарської діяльності, системи обліку, менеджменту, кібернетики, соціології.

Фахівці виокремлюють такі різновиди контролінга, як оперативний і стратегічний, ризик-контролінг (завданням якого є калькуляція припустимого потенціалу ризику), фінансовий контролінг (рентабельності, інвестицій тощо), контролінг маркетингу, інноваційних процесів.

При цьому основним завданням оперативного контролінга в комерційному банку є створення системи ефективного управління досягненням поточних цілей банківської установи (певного рівня рентабельності і ліквідності). Натомість стратегічний контролінг комерційного банку покликаний забезпечити ефективне використання його наявних конкурентних переваг, а також сприяти створенню нових чинників його успішного майбутнього функціонування. Служба контролінга має надавати інформаційну і консультативну підтримку керівництву банку при постановці стратегічних цілей, а також здійснювати планування і контроль в процесі їх реалізації.

При визначенні структури контролінга в комерційних банках слід керуватися тим, що він має здійснити відповідну підтримку таких основних напрямів управлінської діяльності, як планування, організація і контроль процесу реалізації банківських продуктів, надання банківських послуг; управління рухом фінансових потоків; фінансовий менеджмент банків; управління інвестиційною діяльністю і персоналом.

При визначенні функціонального призначення контролінга, здебільшого увагу акцентують на виконанні ним координаційної та інформаційної функцій, хоча існує й точка зору, що контролінг є базою для всіх функцій управління.

О.Кузаева[3] зазначає, що координуючи, інтегруючи і спрямовуючи діяльність системи управління підприємством на досягнення поставлених цілей, контролінг є певним синтезом таких підсистем управління, як планування, облік (значною мірою управлінський), контроль і аналіз, інформаційна логістика і деяких інших.

П.Журов [1] виокремлює інформаційно-аналітичну, контрольну, планову, координаційну, облікову функції, поєднання яких формує адаптаційну метафункцію контролінга – підтримка рівноваги між внутрішнім середовищем підприємства і мінливими умовами зовнішнього середовища, за допомогою якої реалізують завдання бізнесу. Значення цієї функції зростає завдяки появі кореляційного ефекту, що посилює її вплив на економічну систему.

Н.Шульга традиційні функції контролінгу (координаційну, консультаційну, методичну, аналітичну, інформаційну, контрольну) для розширення його сутнісного розуміння доповнює трьома новими – інноваційною, комунікаційною та пасивного управління[5].

Ступінь (глибина) використання контролінга в комерційних банках зумовлена:

- розміром наявного капіталу, зростання якого є передумовою трансформації банківської установи і зміни її пріоритетних завдань (від максимізації прибутку до максимізації ринкової капіталізації, зміцнення конкурентних позицій і зростання корпоративної соціальної відповідальності);
- масштабами і ступенем диверсифікації банківської діяльності;
- ступенем делегування повноважень сферам відповідальності, зростання якого розширює поле діяльності контролінга.

Для банківської системи України характерне відставання в розвитку контролінга, що проявляється в концентрації його на координації оперативної діяльності комерційного банку, наданні, агрегації, інтерпретації інформації для управління, в той час коли зарубіжний досвід контролінга акцентує увагу на досягненні оптимального балансу інтересів між всіма задіяними в банківському бізнесі групами учасників. Причиною цього є:

- недооцінка ролі і можливостей використання контролінга в діяльності українських банків, насамперед, в теоретичному плані, оскільки контролінг в управлінській науці розглядають у рамках двох теоретичних парадигм: як елемент загальної системи управління (традиційний підхід) і як внутрібанківський інститут досягнення згоди між зацікавленими групами у внутрішньому і зовнішньому середовищі діяльності банківської установи, що постійно розвивається, супроводжується зміною її пріоритетів (сучасний підхід);

- фокусуванні контролінга на всій банківській діяльності, що в фінансовому плані доступно лише крупним банкам і банківським групам.

Основними перевагами децентралізованого управління з впровадженою системою контролінга є[2]:

- можливість делегування повноважень і відповідальності на низові рівні, при забезпеченні прозорості стану господарюючого суб'єкта для центрального керівництва і знання конкретного результату діяльності децентралізованих одиниць;
- підвищення мотивації і відповідальності працівників за результати роботи на місцях;
- підвищення ступеня близькості фінансово-кредитних установ до клієнтів і ширше охоплення клієнтів банківськими послугами;
- більша обізнаність про місцеву специфіку та її врахування в роботі.

Впровадження контролінга в комерційних банках сприяє скороченню часу на пошук інформації, необхідної його керівництву для прийняття обґрунтованих тактичних і стратегічних рішень, підвищення якості таких рішень, визначенню обґрунтованих критеріїв оцінки ефективності діяльності окремих банківських підрозділів і спеціалістів, зниженню рівня трансакційних витрат, визначенню реальної собівартості банківських продуктів, спрощенню взаємодіє підрозділів банку, вибору перспективних банківських продуктів й послуг і строків їх впровадження.

Система контролінга не може бути впроваджена в діяльність комерційних банків одноразово, а, відтак, необхідна певна послідовність і поетапність такого впровадження. Крім того, подібна система може бути сформована лише всередині банку, що вимагає участі в ній практично всіх служб вищої, середньої і низової ланок управління банківською установою. В умовах обмеженості ресурсів комерційних банків вбачається доцільним впровадження контролінга шляхом поетапної зміни інформаційних і управлінських потоків банківської установи через: цілепокладання; впровадження в банку управлінського обліку і звітності, процедур планування та процедур і механізмів контролю.

Впровадження контролінга в комерційних банках України має принципове значення у формуванні їх економічної і фінансової безпеки, підвищенні конкурентоспроможності на ринку банківських послуг. У свою чергу, зміст і комплексність контролінгу зумовлює необхідність його дослідження з позиції системності і внутрішніх взаємозв'язків, пошуку оптимальних варіантів впровадження й подальшого розвитку цієї системи у вітчизняних комерційних банках.

## Література:

1. Журов П.П. Управление системой контроллинга промышленной организации: автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством / П.П.Жуков. – Волгоград, 2007. – 24 с.
2. Кенжалиев А.Дж. Контроллинг в банках[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bankclub.ru/library.htm?id=18>
3. Кузаева О.А. Развитие системы контроллинга в корпоративных объединениях: автореф. дис. на соискание учен. степени д-ра экон. наук: спец. 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством / О.А.Кузаева. – М., 2007. – 39 с.
4. Сацук Т.П. Контроллинг как система информационного обслуживания управления торговой организацией/Т.П.Сацук // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 2[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=22226>
5. Шульга Н.П.Інтегрована система контролінгу в управлінні банком: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра экон. наук: спец. 08.06.01 – економіка, організація та управління підприємствами / Н.П.Шульга. – К., 2006. – 36 с.

*Борис Богач, к.е.н., доцент  
Буковинська державна фінансова академія  
м. Чернівці, Україна*

## ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ВИТРАТ У ЛІСОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Випуск продукції чи надання послуг, передбачає відповідне ресурсне забезпечення, величина якого впливає на рівень розвитку економіки підприємства. Кожне підприємство чи виробнича ланка мають знати, у що обходиться виробництво продукції (робіт, послуг). Даний фактор особливо важливий в умовах ринкових відносин, тому що рівень витрат на виробництво продукції впливає на конкурентноздатність підприємства, його економічну ефективність.

У лісовому господарстві необхідно посилити увагу до обліку витрат, зокрема, за центрами їх виникнення, сферами відповідальності, центрами інвестування та центрами прибутку. Важливою проблемою є організація первинного обліку, на основі якого формують інформаційну базу для управління внутрішньогосподарськими процесами діяльності лісгоспів. Цей вид обліку характеризується як виробничий, оскільки базується на первинних документах і звітах матеріально-відповідальних осіб окремих структурних виробничих підрозділів. Виробничий облік і первинну звітність підрозділів лісгоспів необхідно організувати за оригінальними мето-