

Як свідчать результати розрахунків, на рівень організаційної культури включені у модель показники впливають з різною силою, за ступенем впливу показники можна розташувати в такому порядку (від найбільшого до найменшого): якість тактичного управління організаційною культурою → усвідомлення ступеня важливості організаційної культури → динамічність і результативність розвитку підприємства → рівень розвитку ідентифікаційної підсистеми → рівень лояльності → рівень розвитку нормативної підсистеми → рівень розвитку ціннісної підсистеми → загальний рівень соціальної відповідальності підприємства → рівень етичності до персоналу → рівень розвитку комунікативно-управлінської підсистеми → рівень етичності до споживачів → рівень розвитку символічної підсистеми.

За результатами багатofакторного регресійного аналізу була побудована модель рівня організаційної культури підприємств харчової промисловості у вигляді математичного рівняння (формула 1):

$$OC = -0,503 + 0,184x_1 + 0,106x_2 + 0,130x_3 + 0,082x_4 + 0,112x_5 + 0,097x_6 + 0,145x_7 + 0,109x_8 + 0,103x_9 + 0,087x_{10} + 0,219x_{11} + 0,233x_{12} \quad (1)$$

Одержана модель може бути застосована з метою прогнозування рівня організаційної культури на підприємствах харчової промисловості. Аналітичне значення запропонованої моделі полягає не тільки у можливості розрахунку прогнозного значення рівня організаційної культури за умови зміни факторів, які входять у модель. На основі рівняння регресії можна кількісно виміряти резерви підвищення рівня організаційної культури за кожним із факторів. Також на основі регресійної моделі можна розрахувати показники впливу факторів на рівень організаційної культури.

З метою розробки методичних засад прогнозування рівня організаційної культури автором була розрахована модель на основі застосування методу багатомірної лінійної регресії. В процесі регресійного аналізу два з чотирнадцяти факторів були вилучені із моделі, проведені розрахунки підтвердили гіпотезу про лінійну залежність рівня організаційної культури від факторів моделі. Результатом застосування методу регресійного аналізу стала побудова математичного рівняння, яке описує вплив факторів на формування організаційної культури. Одержане математичне рівняння може бути використане в процесі прогнозування зміни рівня організаційної культури на підприємствах харчової промисловості.

Література

- 1.Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн ; [пер. с англ.] / под ред. Т. Ю. Ковалевой. – [3-е изд.]. – СПб. : Питер, 2007. – 336 с.
- 2.Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн ; [пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой]. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
- 3.Методика діагностики організаційної культури Д. Денісона [Електронний ресурс] / Denison Consulting. – Режим доступу : www.denisonconsulting.com
- 4.Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства [Текст] : [монографія] / Г. М. Захарчин. – Львів : Видавництво Нац. ун-ту „Львівська політехніка”, 2009. – 276 с.
- 5.Корпоративна культура : навч. посіб. / Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та інш. / за заг. ред. Г. Л. Хаєта. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
- 6.Корпорації: управління і культура / [А. Е. Воронкова, М. М. Бабяк, Е. Н. Коренєв, І. В. Мажура]; за ред. докт. екон. наук, професора А. Е. Воронкова. – Дрогобич : Вимір, 2006. – 376 с.
- 7.Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості [Текст] : [монографія] / О. В. Харчишина. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 290 с.
- 8.Бююль А. SPSS: искусство обработки информации. Анализ статистических данных и восстановление скрытых закономерностей / А. Бююль, П. Цефель. – СПб.: ООО «ДиаСофтЮП», 2005. – 608 с.

658.15:658.818.3

Карцева В.В., к.е.н., доцент,

ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

РОЛЬ КОНТРОЛІНГУ У ФОРМУВАННІ СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасна парадигма управління має бути спрямована з одного боку, на управління бізнесом, а з іншого – на вирішення соціальних задач. В результаті при всьому розмаїтті концепцій управління стає необхідним врахування комплексу економічних, технологічних, соціально-культурних, політико-правових аспектів, які б забезпечували стабільний розвиток підприємства. Діяльність підприємства визначається стратегією, що реалізується через організацію внутрішніх бізнес-процесів та створення відповідної парадигми управління.

Формування комплексної парадигми управління в сучасних умовах неможливо без використання контролінгу. Формування системної і комплексної парадигми управління є першочерговим завданням, виконання якого надасть можливість ефективного і якісного управління по усіх напрямках діяльності підприємства. Парадигма від грецької (paradeigma) приклад, зразок, в сучасному використанні можна вважати оригінальним способом концептуально представлених ідей, спрямованих на розвиток.

У багатьох філософських словниках під парадигмою розуміється:

сукупність теоретичних та методологічних передумов [12];

сукупність стійких та загально значимих норм, теорій, методів, схем наукової діяльності [5];

сукупність загальноприйнятих норм та ідеалів наукового дослідження [3].

Будь –яка система управління передбачає наявність як мінімум суб’єкта та об’єкта управління. З точки зору теорії систем підприємство в незалежності від обсягів та напрямків діяльності являє собою ієрархічну самоорганізуючу динамічну та розвиваючу систему [2, 15].

Практика показує, що для будь-якого виду систем, в тому числі і підприємства, існують методи управління які враховують особливості діяльності та визначені цілі і принципи управління. Важливим є факт своєчасного виявлення протиріч які проявляють себе через обрані методи та принципи в процесі управління. В такій ситуації доцільним є з’ясувати рівень протиріч, причину виникнення і звести їх вплив на діяльність підприємства до мінімуму.

Заслуговує на увагу радикальні зміни в системі управління під впливом розвитку ринкових відносин, які почали суттєво реформуватись у 70-80 роки ХХ століття. Основні положення щодо змін в управлінні підприємством з урахуванням розвитку системи контролінгу подано у таблиці.

Таблиця 1

Розвиток системи контролінгу в контексті парадигми управління підприємством

| Основні відмінності старої та нової парадигм управління | | Основні етапи формування контролінгу в системі управління підприємством |
|--|---|---|
| Стара парадигма управління (Ф. Тейлор, А. Файоль, А. Маслоу та ін.) | Нова парадигма управління (Р. Уотерман, Т. Питерс, І. Ансофф, П. Друкер та ін.) | Формування системи контролінгу М. Мескон, Р. Манн, Е. Майер, Х.Й. Фольмут, Д. Хан, А. Дайле, О. Кармінський, С. Фалько В. Савчук, В. Сопко, О. Терещенко, М. Пушкар та ін |
| 1. Підприємство є закритою і стабільною системою з відповідними цілями і | 1. Підприємство є відкритою системою, на яку впливають фактори зовнішнього середовища. | 1. 30-ті роки ХХ століття Введена посада контролера на підприємстві(облік, проведення ревізій). |
| 2. Зростання обсягів виробництва, як головного фактору успіху діяльності. | 2. Діяльність підприємства орієнтована на якість продукції та задоволення потреб споживачів. | 2. 30-50-ті роки ХХ століття Контролер займає чільне місце в системі управління підприємством (управлінський облік, планування з метою забезпечення перспективного розвитку) |
| 3. Головне завдання управління полягає в раціональному та ефективному використанні усіх видів ресурсів підприємства. | 3. Головне завдання управління спрямоване на забезпечення ситуаційного підходу та швидкості реагування на зміни умов діяльності. | 3. 60-70 –ті роки ХХ століття Формування центрів відповідальності (центри прибутку). Координація діяльності підприємства з використанням інструментарію контролінгу. |
| 4. Головним джерелом формування доданої вартості є виробничий персонал та відповідна продуктивність праці. | 4. Головним джерелом формування доданої вартості є висококваліфікований персонал з відповідними знаннями, реалізація яких сприятиме підвищенню рівня потенціалу підприємства. | 4. 70-80-ті роки ХХ століття Формування якісного інструментарію планування і управління (перевага надавалась управлінському обліку), з метою оптимального використання ресурсів. |
| 5. Система управління побудована на постійному контролі діяльності, нормуванні та стандартизації . | 5. Система управління ґрунтується на підвищенні організаційної культури, підвищенні мотивації працівників та використання нових технологій. | 5. 90-ті роки ХХ століття Концепція контролінгу спрямована на координацію управлінських процесів підприємства (систем планування, контролю та інформаційного забезпечення). |

Нова парадигма управління суттєво змінила підхід до системи управління та принципів, на яких вона ґрунтувалась. Особливо це стало відчутним в 90-ті роки ХХ столітті, коли значна увага почала приділятися соціальним та людським аспектам в управлінні. Такий підхід дає можливість забезпечити більш ефективну діяльність підприємств, орієновану на принципи довіри та відвертості. Крім того значна увага приділяється удосконаленню таких фундаментальних основ управління як: якість, витрати, використання новітніх технологій, контроль усіх видів ресурсів, персонал.

Еволюція парадигми управління здійснювалась під впливом управлінської практики високо результативних підприємств і корпорацій, для яких пріоритетом забезпечення розвитку є використання інновацій та творчих елементів в управлінні. Використання елементів нетрадиційного характеру при формуванні сучасної парадигми управління стало можливим за умов мінливого зовнішнього середовища. Це у свою чергу потребує постійного коригування існуючої стратегії, що на нашу думку неможливо без

використання інновацій на відповідних знань персоналу. Така практика управління підприємством склалась наприкінці ХХ століття на провідних фірмах економічно розвинутих країн Заходу і Сходу, але це не означає, що у вітчизняних умовах економічного розвитку неможливо користуватись світовим досвідом. Навпаки ми маємо більш детально вивчати нові підходи щодо формування парадигми управління з адаптацією до особливостей національної економіки.

Слід відмітити, що в Україні значний вплив на діяльність підприємств здійснює зовнішнє середовище, яке постійно змінюється і вимагає адаптації існуючої стратегії управління. Формування ефективної стратегії неможливо без дієздатної команди професіоналів, які мають у своєму арсеналі відповідні знання та досвід. В результаті ми маємо розвиток як теорії так і практики системи управління спрямованої на гуманізацію на соціально-економічну орієнтацію. Сучасна парадигма управління не є чимось постійним і незмінним, навпаки ми спостерігаємо постійний рух щодо її удосконалення та трансформування у відповідності до змін в практиці управління.

Ми дотримуємось думки, що кожен дослідник [7, 8, 11, 14] пропонуючи власний підхід до формування парадигми управління на підприємстві має рацію, але сучасний рівень економічного розвитку вимагає комплексного підходу до даної проблеми. Необхідно формувати індивідуальну парадигму управління, яка б відповідала цілям, задачам та місії підприємства з урахуванням його життєвого циклу.

Система контролінгу, на наше глибоке переконання, є саме тією складовою організаційно - економічної системи підприємства, яка ґрунтується на методологічних аспектах, що забезпечують реалізацію обраної підприємством стратегії.

Найбільш комплексно контролінг себе проявляє при забезпеченні об'єднання бізнес – процесів підприємства в єдину систему для виконання місії та досягнення поставленої мети. Дослідження Г. Піча та Е. Шерма [9] підтверджують домінуючу концепцію контролінгу, спрямовану на координацію усіх процесів підприємства.

Методологічні підходи контролінгу базуються на вивченні функціонування усіх процесів в системі управління підприємства та виділенні поточних та перспективних напрямків розвитку. В цій площині спостерігається поєднання загальних принципів управління та специфічних принципів контролінгу. Разом з тим без налагодженої системи обліку і інформаційного забезпечення неможливо створити ефективну систему управління та забезпечити її практичне використання.

При формуванні сучасної парадигми управління необхідно підтримувати визначений рівень ділової репутації та досконалості підприємства з урахуванням впливу турбулентного зовнішнього середовища. На думку Дж. Харрінгтона для досягнення оптимальних результатів в діяльності підприємства необхідно враховувати п'ять основних характеристик, які надають можливість підвищити якість існуючої системи управління і внести відповідні коригування щодо вимог поточного моменту діяльності:

- 1) *Pride* – гордість за підприємство(організацію), в якій працює співробітник.
- 2) *Performance* – ефективність роботи підприємства. Підприємство має працювати з достатньо високою ефективністю і продуктивністю.
- 3) *Profit* – прибутковість. Підприємство в процесі діяльності має отримувати прибуток для забезпечення фінансування виробничих і соціальних потреб.
- 4) *Prestige* – престиж. Підприємство має сформувати на ринку відповідну репутацію, яка б надавала можливість збільшувати кількість клієнтів і покупців товарів та послуг, які воно пропонує на ринку.
- 5) *Pleasure* – задоволення. Працівники підприємства мають бути задоволеними від того, що вони працюють на даному підприємстві [10].

Однією з актуальних проблем сучасних підходів щодо управління підприємством є питання необхідності коригування діючої стратегії, де в більшій мірі проявляють себе такі специфічні принципи контролінгу: зворотного зв'язку, відповідності поставленим цілям, релевантності, презентативності.

Ми дотримуємось думки М.Фрідмана та Б.Трегоу щодо необхідності періодичного коригування та оновлення стратегії з метою найбільш ефективної її реалізації, так звана «неувядаюча» стратегія [13]. Вони вважають що коригування стратегії має здійснюватись у відповідних напрямках процесу моніторингу:

- Оцінки ефективності реалізації проектів і програм (відповідність цілям, строкам реалізації стратегії, баланс витрат та пріоритетність проектів що реалізуються);
- Оцінки впливу стратегії на оперативне управління (яким чином використовуються ресурси підприємства для виконання стратегії, яка стратегія управління персоналом на підприємстві, визначення ступеню відповідності цілей обраній стратегії);
- Визначення рівня впливу зовнішнього середовища підприємства (прямого і непрямого впливу);
- Визначення ступеня життєдіяльності стратегії та ключових факторів успіху [13].

Проведення запропонованих напрямків моніторингу неможливо без використання інструментів стратегічного та оперативного контролінгу. Для забезпечення реалізації стратегії також необхідно сформувати систему управління підприємства у відповідності до поставлених цілей розвитку.

Крім того, в межах ресурсного підходу мають бути враховані усі види ресурсів, що сприяють розвитку підприємства: матеріально-технічні, фінансові, клієнтська складова, персонал.

Останнім часом, в контексті еволюції підходів щодо формування парадигми управління підприємством, значна увага приділяється саме персоналу, як необхідній складовій загальної системи управління, оскільки ефективність управління в більшій мірі залежить не від технології, техніки виробництва і здійснення окремих трудових операцій, а від налагодженої роботи усіх працівників підприємства в цілому.

Разом з тим потребує удосконалення проблема щодо цілісного механізму підвищення ефективності управління підприємством на базі контролінгу та визначення критеріїв його оцінки. Особливого значення набуває дослідження даної проблеми як у теоретичному так і практичному аспектах, з урахуванням вітчизняних особливостей економічного розвитку.

Важливою відмінною рисою в сучасних ринкових умовах є перехід від переважно адміністративних до переважно економічних методів управління у симбіозі з соціально-психологічними методами.

Сучасна парадигма управління ґрунтується на різних управлінських елементах традиційного (авторитет керівника, персональна залежність, мотивація) і нетрадиційного характеру (творча участь персоналу, інноваційність, професійні знання).

На нашу думку загальна схема управління підприємством з урахуванням цілісної системи контролінгу може мати наступний вигляд (рис. 1).

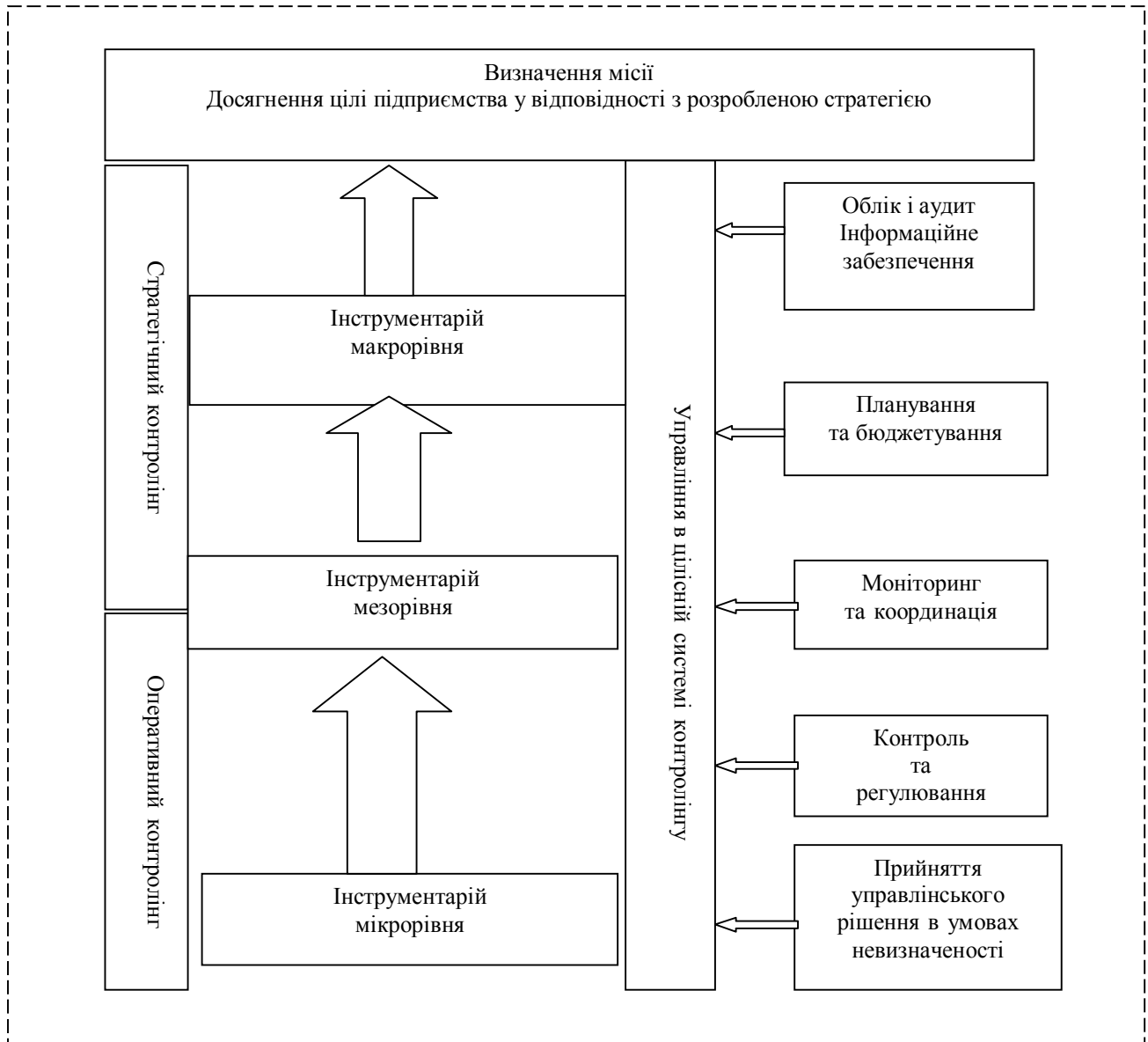


Рис. 1 Схема управління підприємством на основі цілісної системи контролінгу

Адаптація системи управління підприємством не може здійснюватись без гармонізації оперативних та стратегічних планів розвитку, причому досить важливим є факт того, що без використання інструментів контролінгу бажаного результату досягти, практично, неможливо, оскільки саме контролінг забезпечує координацію дій на всіх напрямках управління підприємством.

Враховуючи вище наведене можна стверджувати, що формування парадигми управління підприємством неможливо без цілісної системи контролінгу, що ґрунтується на багатокритеріальному підході і має забезпечити: формування системи інформаційної підтримки для всіх рівнів управління; адаптації стратегічних цілей розвитку підприємства з урахуванням турбулентності зовнішнього середовища; гармонізації оперативних та стратегічних планів розвитку підприємства; координації усіх бізнес-процесів на основі використання інструментарію контролінгу; гнучкості системи управління підприємством, з метою створення умов для виконання визначеної місії та досягнення поставлених цілей. Головне завдання системи контролінгу зводиться до раціоналізації інформаційних завдань, та введення їх в систему управління. Треба враховувати специфічні інформаційні потреби, які мають відповідати місії та визначеній цілі підприємства в рамках обраної стратегії. В процесі управління виникає потреба в адаптації визначених стратегічних напрямків розвитку підприємства до змін у зовнішньому середовищі, неврахування якого може привести взагалі до відмови від обраної стратегії або її неякісної і несвоєчасної реалізації. При формуванні сучасної парадигми управління важливо визначити місце контролінгу, як складової що надасть можливість забезпечити з одного боку координацію задач, орієнтованих на планування та контроль, а з іншого - сервісну підтримку управлінської системи в цілому. На нашу думку, саме орієнтація системи контролінгу на сервісну підтримку процесу управління підприємством в цілому має забезпечити її ефективне функціонування.

Література

- 1.Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг/ Ю.П. Анискин, А.М. Павлова.-М.: Омега-Л, 2005.-280 с.
- 2.Бир С. Кибернетика и менеджмент / С. Бир. – 2-е изд. – М.: УРСС, 2006. – 280 с.
- 3.Глоссарий философских терминов ИФ им.Киренского РАН.
- 4.Головко В.І. Фінансово-економічна діяльність підприємства: контроль, аналіз та безпека: навч. посіб. / В.І. Головко, А.В. Мінченко, В.М. Шаманська. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 480 с.
- 5.Кемеров В. Философская энциклопедия. - "Панпринт", 1998.
- 6.Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности бюджетирование / Пер. с нем.-М.: Альпина бизнес Букс, 2005.-269 с.
- 7.Костромина Д.В. Управление затратами и прибылью предприятия на основе организации центров финансовой ответственности / Д.В. Костромина // Финансовый менеджмент.– 2004.– №4. – С. 29–35.
- 8.Павленков М.Н. Разработка технологии управленческого решения: монография / М.Н. Павленков. – Н. Новгород: Изд-во Волго-Вятской академии гос. службы, 2005.-128 с.
- 9.Пич Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки / Г. Пич, Э. Шерм // Проблемы теории и практики управления.- 2001.- № 3.- С.12.
- 10.Совершенство управления процессами Джеймс Харрингтон <http://www.deming.ru/Books/SoverUprPrcessam.htm>
- 11.Трифонов Ю.В., Горбунова М.Л., Ананьев Ф.Ю. Стратегическое управление в рыночной экономике: монография / Под ред. Ю.В. Трифонова. — Н.Новгород: Изд-во ННГУ, 2003. — 291 с.
- 12.Философский энциклопедический словарь.- М.: Советская энциклопедия, 1989 г.
- 13.Фридман М. Искусство и наука стратегии лидерства: Новый подход к корпоративному управлению / М. Фридман, Б. Трегоу. – Пер с англ. Е. Богдановой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – С. 237-248
- 14.Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.
- 15.Эшби У.Р. Принципы самоорганизации / У.Р. Эшби // Принципы самоорганизации. – М.: Мир, 1966. – С. 314–343.
- 16.Юдина Л.Н. Управленческий учет и контроллинг / Л.Н. Юдина // Финансовый менеджмент.– 2005.– №1. – С. 81–87.

336.22

*Спіріна О.М., к.е.н., доцент,
Херсонський національний технічний університет*

НОВІ УМОВИ ОПОДАТКУВАННЯ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ: ПОЗИТИВНІ ТА НЕГАТИВНІ АСПЕКТИ

В Україні відбувається поступовий процес трансформації ринкової економіки та адаптації до умов її циклічності. За умов економічної нестабільності система оподаткування підприємств, як інструмент державного регулювання економічних і соціальних процесів, має відображати не тільки інтереси держави, а й інтереси підприємницьких структур та громадян. Проте практика свідчить про низький рівень