

УДК 338.47:656.87

Н.В. Яровая, Н.В. Рябоволенко

КОНТРОЛЛИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ КООРДИНАЦИИ В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПРИ ЦЕНООБРАЗОВАНИИ

В статье рассматривается необходимость внедрения контроллинга на предприятиях портовой деятельности, как наиболее прогрессивной концепции и инструмента менеджмента, способного оптимизировать управление процессом ценообразования.

Ключевые слова: контроллинг, ценообразование, вольные тарифы, морские порты.

У статті розглядається необхідність впровадження контролінгу на підприємствах портової діяльності, як найбільш прогресивної концепції та інструмента менеджменту, здатного оптимізувати управління процесом ціноутворення.

Ключові слова: контролінг, ціноутворення, вільні тарифи, морські порти.

The present article dwells on necessity to implement controlling at port facilities as the most progressive management concept and instrument enabling optimization of pricing control.

The Law on Seaports in Ukraine has been adopted and has come into force, which is a positive factor for development of the port industry in Ukraine aiming at increasing the competitiveness level of Ukrainian ports at the international market and improving investment attractiveness of the Ukrainian economy on the whole and of the port sector in particular. At the same time implementation of the port reform gave rise to numerous challenges, including those predetermined by imperfection of the national laws and necessity to change management instruments in port industry.

© Яровая Н.В., Рябоволенко Н.В., 2014

The main purpose of controlling is focusing management process on business goal achievement. Tasks of controlling are as follows: planning, record keeping, control and regulation. To fulfill specific tasks, controlling ensures performance of the following functions:

- definition of business goals in qualitative and quantitative terms, choice of criteria for evaluation of achievements (definition of goals);

- determining strengths and weaknesses, opportunities and threats (SWOT-analysis) of a business entity, developing business strategy, business plan as a quantitative expression of business goals with indication of ways to achieve them (planning);

- providing for operation record-keeping of financial and economic activity of a business entity (operation records management);

- dataflow integration for minimizing degree of uncertainty (dataflow integration);

- tracking processes taking place in a business entity in real time through drawing up operation reports on business results for maximum short periods, comparison of obtained results with the planned ones (monitoring);

- evaluation of business performance in comparison with planned performance, analysis of opportunities for achieving planned objectives (plans, results and deviations analysis);

- recording and evaluation of facts occurring in the business entity (control).

Keywords: controlling, pricing/price formation, free rates, seaports.

Постановка проблеми. Принятие и вступление в силу Закона «О морских портах Украины» является положительным событием в развитии портовой отрасли Украины, направленным на повышение конкурентоспособности украинских портов на международном рынке и улучшение инвестиционной привлекательности экономики Украины в целом и портового сектора в

частности. Вместе с тем в процессе реализации портовой реформы возникло значительное количество проблемных вопросов, обусловленных, в том числе, несовершенством национального законодательства и необходимостью изменения инструментов менеджмента в портовой деятельности.

Обзор последних исследований и публикаций. Контроллинг – новое явление в теории и практике современного управления, основывающееся на научных достижениях различных дисциплин: экономической теории, анализа хозяйственной деятельности, бухгалтерского учета, планирования, менеджмента, социологии [1]. Когда основной задачей хозяйствования становится обеспечение выживания организации в долгосрочной перспективе, функционирование организации должно быть финансово устойчивым и рентабельным, для чего необходимо внедрение новых подходов к управлению.

Вопросам сущности, роли и задач контроллинга, принципов его построения и особенностям использования в практической деятельности хозяйствующих субъектов в настоящее время посвящено достаточно много исследований и публикаций, как зарубежных ученых, так и ученых стран постсоветского пространства. Стоит отметить, что среди представителей разных научных школ нет единства в трактовке целей, сущности и функций контроллинга.

Один из ведущих исследователей в сфере экономического управления профессор Д. Хан считает, что основные задачи контроллинга заключаются в информационном обеспечении ориентированных на результат процессов планирования, регулирования и контроля (мониторинга) на предприятии, в выполнении функций интеграции, системной организации и координации [2].

Лаконичен Х. Фольмут, согласно которому содержание любой системы контроллинга заключается в ее ориентации на цели, будущее и узкие места [3].

П. Хорват определяет контроллинг как комплексную межфункциональную концепцию управления, целью которой является координация систем планирования, контроля и информационного обеспечения [4].

Российскими учеными (Е.А. Ананькиной, С.В. Данилочкиным, Н.Г. Данилочкиной) контроллинг определен как функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, основной целью которого является ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием [5].

В монографии отечественных научных деятелей Малярец Л.М., Матвиенко-Беляевой Г.Л. определены и обобщены основные тенденции и направления развития контроллинга как функции управления отечественными предприятиями, сформированы методические рекомендации проведения контроллинга логистической деятельности предприятия [6].

В диссертационном исследовании Дякон Л.Л. изучена актуальная проблема научно-теоретического обоснования видов, значения контроллинга, разработки прикладной методики диагностики контроллинговой системы предприятия и определения мероприятий по совершенствованию контроллинга инструментальных бизнес-процессов [7].

Особого внимания заслуживают работы Дарманской Г.А., Яковлева Ю.П., Цигилик И.И., Петренко С.М., которые рассматривают контроллинг, как новую концепцию управления, предусматривающую формирование гибкой длительной стратегии деятельности предприятия во внешней экономической среде [8-11].

Задача исследования. Для решения вопросов ценообразования в портовой отрасли необходимо урегулировать спорные вопросы в национальном законодательстве и пересмотреть методы менеджмента на предприятиях портовой деятельности.

Основной материал исследования. Одно из центральных мест среди различных рычагов экономического механизма управления предприятием принадлежит ценам и ценообразованию.

Согласно Закону Украины «О ценах и ценообразовании», субъекты хозяйствования при осуществлении хозяйственной деятельности используют [12]:

- свободные цены;
- государственные регулируемые цены.

Для портовой отрасли до вступления в силу Закона Украины «О морских портах Украины» государственные регулируемые цены были установлены на следующие виды услуг:

- портовые сборы (корабельный, канальный, маячный, причальный, якорный, административный и санитарный), взимаемые с судовладельцев [14];

- тарифы на комплекс работ, связанных с обработкой внешнеторговых и транзитных грузов в морских и речных портах (на причалах): аккордные ставки за погрузо-разгрузочные работы, ставки платы за использование причалов при перевалке грузов силами и средствами клиентуры, ставки ледового сбора, взимаемые с грузовладельцев и пр. [16];

- сборы и платы за услуги, предоставляемые судам заграничного плавания в морских портах (на причалах) Украины (лоцманский сбор, сбор за услуги службы регулирования движения судов, швартовый сбор, плата за работу буксиров при швартовых операциях, плата за использование плавсредств, плата за агентские услуги, супервайзерское вознаграждение), взимаемые с судовладельцев [17].

Остальные услуги, непоименованные в нормативных документах [14; 16; 17], а также услуга по хранению грузов, предоставлялись и предоставляются по вольным тарифам.

Статьей 21 Закона Украины «О морских портах Украины» определено следующее [13]:

1) тарифы на специализированные услуги, предоставляемые в морском порту субъектами природных монополий и

услуги, оплачиваемые в составе портовых сборов, подлежат государственному регулированию национальной комиссией, осуществляющей государственное регулирование в сфере транспорта. Перечень специализированных услуг определяет Кабинет Министров Украины;

2) тарифы на другие услуги, кроме перечисленных выше, являются вольными и определяются договором между субъектом хозяйствования, предоставляющим соответствующие услуги, и заказчиком.

Кабинетом Министров Украины был утвержден перечень специализированных портовых услуг, предоставляющихся субъектами естественных монополий, которые подлежат государственному регулированию: обеспечение лоцманской проводки, регулирование движения судов и обеспечение проведения ледокольных работ.

Стивидорные услуги в такой перечень включены не были и по Закону о морских портах Украины, цены на такие услуги не подлежат государственному регулированию и могут формироваться на свободных началах.

Порядок взимания, ставки портовых сборов, а также порядок учета и использования средств от портовых сборов, на сегодняшний день регламентируется приказом МИУ от 27.05.2013 г. № 316 [18].

Постановление КМУ от 12.10.2000 г. № 1544 отменено Постановлением от 03.06.2013 г. № 407 [15]. Принципиальных изменений приказ МИУ от 27.05.2013 г. № 316 по сравнению с ранее действующим Постановлением КМУ № 1544 не содержит, порядок взимания и ставки портовых сборов остались прежними.

Что касается ставок за погрузо-разгрузочные работы, ледового сбора, а также сборов и плат, взимаемых с судовладельцев, ситуация следующая.

В соответствии со статьей 21 Закона Украины «О морских портах Украины» приказы МТУ № 392 от 31.10.95 г. и № 214 от 27.06.96 г. утратили силу для морских портов, кроме

рыбных портов, а приказ МТУ № 392 от 31.10.95 г. продолжает действовать и для речных портов.

Однако, нормативных документов, отменяющих действие данных приказов в морских торговых портах, не издано. На сайте Министерства инфраструктуры Украины по состоянию на сегодняшний день размещены проекты об отмене приказов МТУ № 392 и № 214 для морских портов [19-20].

Таким образом, имеет место двойственность нормативного регулирования определения стоимости портовых услуг.

С одной стороны, стоимость ряда услуг, которые согласно Закону «О морских портах Украины» не относятся к регулируемым государством, может определяться предприятиями самостоятельно, с другой стороны, предприятия должны соблюдать правила, установленные Сборником тарифов, утвержденным приказом МТУ № 392 от 31.10.95 г., поскольку он является действующим нормативно-правовым актом.

В связи с этим, ряд стивидорных компаний продолжает применять Сборник тарифов на комплекс работ, связанных с обработкой внешнеторговых и транзитных грузов в морских и речных портах (на причалах), утвержденный приказом МТУ № 392.

Но не стоит забывать, что руководство каждой стивидорной компании вправе принять решение о введении вольных тарифов на ПРР и, таким образом, может возникнуть ситуация, когда на соседних причалах одного порта в зависимости от оперирующей компании за перевалку одинаковой номенклатуры грузов будут применяться разные ставки. Трудно определить целесообразность и эффективность данного нововведения, в том числе и с учетом социальных последствий.

В контексте вышеизложенного хотелось бы остановиться еще на одном проблемном моменте. Рыбные порты, которые не попадают под сферу влияния Закона о морских портах, называются рыбными только условно. В большей степени они занимаются перевалкой всей номенклатуры грузов, то есть фактически являются стивидорными компаниями. Таким образом, с точки

зрения взимания тарифов в портах Украины есть правовая коллизия, требующая приведения национального законодательства к единым нормам.

Во 2-ом полугодии 2013 года специалистами Государственного предприятия «Администрация морских портов Украины» (ГП «АМПУ») уже начата работа по разработке методологии ценообразования на предприятиях портовой отрасли. Так, разрабатывается Методика расчета ставок платы за обеспечение проведения ледокольных работ. Схема взимания ледового сбора будет отличаться от ранее действующей. Если в предыдущие годы ледовый сбор взимался с грузовладельцев и ставки платы привязаны были к грузообороту в период либо обязательной ледовой кампании, либо фактической (объявленной капитаном порта), то по новой методике предполагается взимание ледового сбора с судовладельцев и в зависимости от модуля судна (по принципу взимания портовых сборов). Также обсуждался вопрос касательно базы расчетов ставок ледового сбора. Предлагалось 2 варианта расчета ставок ледового сбора:

- 1) в зависимости от доходов, полученных за последние 3 года;
- 2) в зависимости от расходов по обеспечению проведения ледокольных работ.

Отдельного внимания требует вопрос взимания платы за сервитут на причалы. Законом о портах установлены основные организационно-правовые формы и механизмы ведения деятельности в портовой отрасли. Так, в Законе содержится перечень договоров, на основании которых может осуществляться деятельность, связанная с использованием объектов портовой инфраструктуры и реализацией инвестиционных проектов. Данный перечень включает как ранее используемые механизмы (аренду, совместную деятельность), так и абсолютно новый для портового сектора институт концессии, а также другие виды договоров, составляемых на основе специальных процедур, определенных законами Украины [13].

После вступления в силу Закона о портах, учитывая длительность и сложность оформления договоров аренды и концессии, в качестве механизма для привлечения инвесторов были определены договоры сервитута.

ГП «АМПУ» 12 июня 2013 г. был издан Приказ № 6 «Об установлении механизма определения платы за сервитут на причалы (причальную инфраструктуру), которые находятся на балансе ГП «АМПУ».

Согласно данному приказу размер оплаты устанавливается в виде фиксированной суммы на год, которая рассчитывается, исходя из:

- суммы дохода, полученной портовым оператором от перевалки и обработки грузов на определенном причале за 2012 год;
- расходов на содержание причалов;
- паспортной длины причалов;
- коэффициента рентабельности на уровне 10 %.

Плата за использование причала при перевалке наливных грузов регулируется отдельными тарифами. Установленная приказом ГП «АМПУ» схема расчета платы за сервитут на причалы не учитывает ни объемы фактической перевалки, ни сезонность, ни какие-либо другие факторы, влияющие на величину грузооборота. Также до сих пор нет единого мнения касательно необходимости регистрации договоров сервитута, как договоров, предоставляющих пользователю вещное право на гидротехническое сооружение.

Последствия промедления решения данного вопроса могут быть крайне негативными для сторон не зарегистрированного договора сервитута, так как могут повлечь за собой не признание налоговыми органами сумм, уплаченных портовыми операторами по договорам сервитута, затратами операционной деятельности и соответственно не включение уплаченного НДС в состав налогового кредита.

Таким образом, сегодняшние условия управления в морских портах Украины требуют решений многочисленных

проблем и вопросов, вызванных как внешними, так и внутренними факторами.

Сложность управления заключается и в фундаментальной реорганизации портового сектора.

Главным элементом реорганизации является прекращение деятельности всех существующих государственных морских портов и создание на их базе двухуровневой государственной портовой структуры, в которой разграничены управленческие функции (связанные с организацией и обеспечением безопасности мореплавания, содержанием и обеспечением эффективного использования объектов портовой инфраструктуры) и функции по предоставлению портовых услуг (стивидорные функции).

Управленческие функции возложены на ГП «АМПУ», состоящее из центрального административного офиса в Киеве, операционного офиса в Одессе, 18 филиалов – администраций морских портов, филиала «Дельта-лоцман» и филиала «Морская поисково-спасательная служба».

Стивидорные функции возложены либо на частные стивидорные компании, либо на новые государственные предприятия, создаваемые на базе целостных имущественных комплексов, функционирующих в порту.

При адаптации предприятий к новым условиям управления повышается значимость ценовой политики, возникает объективная необходимость в принятии правильных управленческих решений в отношении применения цен, что возможно только при наличии оперативной информации о внутренних возможностях предприятия и внешней ситуации на рынке на момент принятия решений.

По опыту зарубежных стран, оптимизировать управление процессом ценообразования можно за счет внедрения системы контроллинга на предприятии.

Контроллинг (от англ. Control – руководство, регулирование, управление, контроль). В общем, под контроллингом понимают систему управления экономикой предприятия, направленную на выполнение оперативных и стратегических целей и

достижение заданных результатов, объединяющую информационное обеспечение, планирование, контроль и анализ.

Таким образом, основной целью контроллинга является ориентация управленческого процесса на достижение целей, стоящих перед предприятием.

Задачами контроллинга являются: планирование, учет, контроль, регулирование.

Для осуществления конкретных задач контроллинг обеспечивает выполнение следующих функций:

- определение целей предприятия в качественном и количественном исчислении, а также выбор критериев, оценивающих степень достижения поставленных целей (*установление целей*);

- определение сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и опасностей (SWOT-анализ), разработка стратегии предприятия, плана как количественного выражения целей предприятия с указанием путей их достижения (*планирование*);

- обеспечение оперативного отражения финансово-хозяйственной деятельности предприятия (*оперативный управленческий учет*);

- систематизацию информационных потоков с целью уменьшения степени неопределенности, при этом информация должна быть своевременной, достоверной, полной, релевантной, понятной и регулярной (*систематизация информационных потоков*);

- отслеживание протекающих на предприятии процессов в режиме реального времени посредством составления оперативных отчетов по результатам работы предприятия за максимально короткие промежутки времени, сравнение полученных результатов с целевыми (*мониторинг*);

- оценку результатов деятельности в сравнении с плановыми показателями, анализ возможности предприятия достичь поставленных целей (*анализ планов, результатов и отклонений*);

- фиксацию и оценку свершившихся фактов в деятельности предприятия (*контроль*).

Любое предприятие имеет свою систему управления, направленную на получение конечных результатов. Контроллинг же – это система управления достижением этих конечных целей. Контроллинг обеспечивает методическую инструментальную базу для поддержки основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений.

На предприятиях в Украине существует поддержка отдельных функций контроллинга (планирование, анализ отклонений фактически достигнутых показателей от плановых, бюджетирование и т.д.), однако между ними нет взаимосвязи и, как следствие, отсутствует сама система контроллинга.

При грамотно выстроенной системе контроллинга на предприятии решаются следующие вопросы [21]:

- упорядочиваются информационные потоки, что дает возможность своевременно получать информацию о дополнительных прибылях и возможных убытках при оказании конкретных услуг;

- минимизируются риски принятия неоптимальных вариантов управленческих решений в целом и в ценообразовании в частности;

- обеспечивается выполняемость стратегических планов, а также повышается их эффективность, оптимизируется политика ценообразования;

- выявляются экономические резервы и высвобождаются дополнительные ресурсы предприятия;

Практическое воплощение контроллинга напрямую зависит от специфики деятельности предприятия, его организационной структуры и масштабов деятельности. При построении служб контроллинга, прежде всего, необходимо определить кто и где будет выполнять обязанности контроллеров, а также соотнести результаты от внедрения с затратами на распространение

нововведений и достижение практического использования идей концепции контроллинга.

При реализации механизма контроллинга и выполнении функций контроллинга (планирования, учета, анализа, контроля, мониторинга, координации, информационной поддержки) можно ожидать оптимизации в следующем:

- повышение платежной дисциплины и, как следствие, увеличение оборачиваемости средств, сокращение объемов кредитных ресурсов, экономия затрат, доход от вложений высвободившихся финансовых ресурсов;

- создание резервных фондов, избежание вероятных убытков и неэффективного использования средств;

- предотвращение штрафных санкций, сокращение операционных издержек и затрат на аудит, вероятности наступления негативных последствий;

- повышение производительности труда и высвобождение экономических ресурсов.

Выводы. Внедрение на предприятиях портовой деятельности системы контроллинга, как совокупности современных методов и инструментов менеджмента, необходимых для предвидения будущих угроз и достижения прогнозируемых перспектив на основе системы адаптации к постоянно меняющимся условиям, позволит повысить эффективность не только в сфере ценообразования, но и всего процесса управления экономической деятельностью предприятия.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон Украины «О ценах и ценообразовании» № 5007-VI в редакции от 05.01.2013 г.
2. Закон Украины «О морских портах Украины» № 4709-VI в редакции от 11.08.2013 г.

3. Постановление Кабинета Министров Украины «О портовых сборах» от 12.10.2000 г. № 1544 с изменениями и дополнениями.
4. Постановление Кабинета Министров Украины «О внесении изменений в пункт 2 приложения к постановлению Кабинета Министров Украины от 25 декабря 1996 г. № 1548 и признания утратившими действие некоторыми постановлениями Кабинета Министров Украины» от 03.06.2013 г. № 407.
5. Приказ Министерства транспорта Украины «Об утверждении Сборника тарифов на комплекс работ, связанных с обработкой грузов в портах Украины» от 31.10.95 г. № 392 с изменениями и дополнениями.
6. Приказ Министерства транспорта Украины «Об утверждении Сборов и плат за услуги, предоставляемые судам в морских торговых портах Украины» от 27.06.96 г. № 214 с изменениями и дополнениями.
7. Приказ Министерства инфраструктуры Украины «О портовых сборах» от 27.05.2013 г. № 316.
8. Проект приказа Министерства инфраструктуры Украины «О признании утратившим действие приказа Министерства транспорта Украины от 27 июня 1996 года № 214», интернет-ресурс: http://www.mtu.gov.ua/uk/alias_51/36715.html
9. Проект приказа Министерства инфраструктуры Украины «О признании утратившим действие приказа Министерства транспорта Украины от 31 октября 1995 года № 392» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.mtu.gov.ua/uk/alias_51/36706.html

10. Касперович И. Контроллинг как инструмент эффективного ценообразования / И. Касперович // Главный бухгалтер. Ценообразование. – 2007. – № 4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://busel.org/texts/cat3kz/id5wweynd.htm>

Стаття надійшла до редакції 18.02.2014

Рецензенти:

доктор економічних наук, професор, заст. директора
Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень
НАН України **О.М. Котлубай**

доктор економічних наук, старший науковий
співробітник Інституту проблем ринку та економіко-
екологічних досліджень НАН України **О.А. Ліпінська**