

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)



Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



№ 3, 2016

[Назад](#)

[Головна](#)

0 0 0 0 0 0 0 0

УДК 338.436

*О. О. Сас,
аспірант кафедри економіки агропромислових формувань,
ДВРЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ*

СИСТЕМА КОНТРОЛІНГУ, ЯК ЧИННИК УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ У ВЕЛИКОТОВАРНИХ АГРОПРОМИСЛОВИХ ФОРМУВАННЯХ

*О. О. Sas,
Ph. D. student of the Agribusiness economics department
SHEE "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Kyiv*

THE SYSTEM OF CONTROLLING AS A FACTOR OF IMPROVING THE MANAGEMENT IN LARGE-SCALE AGRO-INDUSTRIAL FORMATIONS

Досліджено проблемні моменти впровадження системи контролінгу у великотоварних агропромислових формуваннях (агрохолдингах), які прямо пов'язані із особливостями їх функціонування. Зокрема визначено, що організації таких масштабів мають ряд можливостей, здебільшого завдяки фінансовому забезпеченню, використанню сучасних технологій (GPS-навігація, відео спостереження, супутникове спостереження за розвитком рослин) та задіяння у своєму штаті науково-дослідних одиниць. Розроблено модель організаційної структури служби контролінгу для великотоварних агропромислових формувань, що передбачає фінансово-економічну, диспетчерську, техніко-аналітичну та лабораторну служби (відділи). Визначено та обгрунтовано основні функції кожної служби.

In the paper investigated the problem aspects of the introduction of Controlling in large-scale agro-industrial formations (holdings) which are directly related to the peculiarities of their functioning. In particular, defined that organization of such scale have a number of opportunities, primarily due to their financial provision, the use of modern technologies (GPS-navigation, video surveillance, satellite observation of plant development) and the involvement of research units. It is developed the model of organizational structure of department of Controlling in large-scale agro-industrial formations in the paper. The proposed organizational structure involves economic, financial, monitoring, technical, analytical and laboratory services (departments). The main functions of each service (department) were defined and described.

Ключові слова: *контролінг, управління, служба контролінгу, великотоварні агропромислові формування, організаційна структура управління, якість інформації.*

Keywords: *Controlling, managements, department of Controlling, large-scale agro-industrial, organizational management structure, quality of information.*

Постановка проблеми. Сучасні зовнішні умови діяльності великотоварних агропромислових формувань (ВАФ), або агрохолдингів характеризуються високим рівнем нестабільності. Проблеми полягають у політичній, фінансовій та цінновій нестабільності (продукції та основних ресурсів). За таких обставин виникає необхідність пошуку та застосування адаптованих підходів до управління, що зможуть забезпечити стабільність функціонування та розвитку діяльності ВАФ. Одним із таких підходів до підвищення ефективності управління є система контролінгу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням теоретичних та практичних аспектів контролінгу займаються А. Дайле, Е. Майер, Т. Райхман, Д. Хан, П. Хорва, Р.П. Задорожний, С.М. Кайлюк, М.В. Тарасюк, О.В. Троян, Т.А. Говорушко, В.Л. Дикань, О.А. Зоріна, В.В. Карцева та інші. Зокрема, дослідження системи контролінгу на підприємствах аграрного сектору України займаються Н. Славина [1], В. Кварцева [2], М. Бутко [3], В. Я.Плаксієнко [4], А. Ужва, А. Костирко [5], О.М. Остапенко [6] та інші.

Однак, результати аналізу робіт зазначених науковців засвідчили відсутність конкретних систематизованих рекомендацій щодо впровадження контролінгу у ВАФ. Проблема поставленого питання полягає у особливостях функціонування агрохолдингів, а також у їхніх можливостях.

Метою статті є розробка моделі організаційної структури служби контролінгу для ВАФ (агрохолдингів), яка би враховувала проблеми й можливості їх функціонування. Основним завданням при цьому повинно бути підвищення рівня ефективності управління через забезпечення власника та менеджерів якісною та релевантною інформацією.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під час проведеного дослідження, нами було виявлено наступні проблемні моменти впровадження системи контролінгу, які прямо пов'язані із особливостями функціонування великотоварних агропромислових формувань:

- Низька швидкість передачі інформації від виробничих господарств до керівних ланок, як правило через:
- розпороченість виробничих потужностей не тільки за різними районами області, а й за областями, що ускладнює процес консолідації та передачі інформації до керівного апарату;
- низький рівень розвитку інфраструктури на місцях де функціонують виробничі господарства, що фізично ускладнює процес трансферу первинних документів та інформації, що передається за допомогою засобів цифрового зв'язку.
- Низька якість переданої інформації від виробничих господарств до керівних ланок, як правило, спричинена наступним:
- низький рівень кваліфікації працівників виробничих господарств, які здебільшого знаходяться в сільській місцевості;

- низький рівень лояльності працівників виробничих господарств до керівних ланок, що виражається у негативному ставленні до обов'язків передачі будь-якої інформації та, відповідно, у безвідповідальній подачі даних.

Іншою особливістю проблематики інтеграції контролінгу у ВАФ, яка не зазначається дослідниками є те, що організації таких масштабів мають ряд можливостей, здебільшого завдяки фінансовому забезпеченню, а саме:

- використання сучасних технологій спостереження за виробничим процесом: GPS-навігація, відео спостереження, супутникове спостереження за розвитком рослин, тощо;

- використання у своєму штаті науково-дослідних одиниць, які можуть не тільки аналізувати фактичні результати використання технологічних прийомів, а й розробляти їх.

В свою чергу, на основі теоретичного дослідження основних засад системи контролінгу, спілкування з фахівцями агробізнесу та за власним досвідом автора наведені вище проблемні моменти і можливості дали змогу розробити рекомендовану модель організаційної структури служби контролінгу для ВАФ (рис. 1).



Рис. 1. Організаційна структура контролінгу та його функції у ВАФ

Джерело: власна презентація

Розроблена організаційна структура служби контролінгу для ВАФ є універсалізованим представленням ланки управління. Фахівці аграрного бізнесу свідчать, що попри надзвичайну схожість всіх агрохолдингів України, кожен з них є унікальним, і має свою специфіку. Відповідно, наведена організаційна структура служби контролінгу повинна адаптуватися менеджментом до тих особливостей функціонування організації, які притаманні саме їй. Тобто, коли агрохолдинг спеціалізується на виробництві певного виду продукції, то при формуванні служби контролінгу менеджмент повинен формувати функціональні завдання відповідно до своєї основної діяльності (спеціалізації, виробничого напрямку).

Далі можемо детальніше розглянути запропоновані ланки, які на нашу думку повинні функціонувати в службі контролінгу, з метою підвищення ефективності управління через забезпечення якісної та релевантної інформації для керівників.

Представлений на рис. 1 фінансово-економічний відділок повинен мати наступні основні завдання:

- Контроль бухгалтерського обліку. Необхідність такого процесу для більшості агрохолдингів є критичною. Підґрунтям такої ситуації є зазначена вище проблематика – низький рівень кваліфікації працівників на виробничих територіях та їх лояльності до керівних органів організації. Однак, більшість первинної інформації формується саме на рівні виробничих господарств, де й проводиться документальна фіксація всього виробничого процесу. Тобто, служба контролінгу виконуючи дану функцію створює умови підвищення якості інформації.

- Ведення або контроль управлінського обліку. В будь-якому випадку, ведення управлінського обліку відбувається на рівні керівних підприємств. В залежності від розробленої облікової політики менеджментом організації, ведення управлінського обліку може делегуватися двома способами – бухгалтерській, фінансовій чи економічній службі, або ж безпосередньо службі контролінгу. Коли в агрохолдингу функціонує перший варіант – то в будь-якому випадку фахівці контролінгової служби повинні контролювати правильність такого процесу.

- Фінансово-економічна звітність. На основі вище зазначеного бухгалтерського та управлінського обліку, а також за даними банківської інформації, фінансово-економічним відділом повинна формуватися звітність про рух грошових коштів та економічний стан агрохолдингу. Зокрема, на основі заявок від усіх виробничих та не виробничих відділів організації має формуватися фактична потреба коштів на заданий період. Враховуючи, що більшість агрохолдингів планують свою діяльність помісячно, тобто місячний орієнтир потреби фінансування вже мають у базовому плані, то заданим періодом найближчого фінансування має бути – тиждень.

- Синхронізація планування. Безпосередньо плануванням виробничої та невиробничої діяльності, а також стратегічним розвитком можуть займатися відповідні служби – планово-економічна та стратегічного розвитку. В свою чергу, під синхронізацією планування ми розуміємо саме співставлення річних планів із стратегічним планом розвитку агрохолдингу. Тобто, планово-економічна служба повинна представляти розроблений річний план діяльності для його співставлення із стратегічним планом розвитку організації. У випадку відповідності першого із другим, план може передаватися на погодження вищому керівництву.

Представлений на рис. 1 відділок диспетчеризації та GPS-навігації в структурі служби контролінгу ВАФ повинен функціонувати цілодобово та має виконувати наступні завдання:

- Контроль роботи техніки в полі. Сучасні засоби GPS-навігації дозволяють вести спостереження за технікою в полі в режимі реального часу. Відділ диспетчеризації повинен контролювати траєкторію та швидкість руху при виконанні технологічних операцій для забезпечення їх якості. У разі виявлення проблем, та сумнівів щодо функціонування, відділ диспетчеризації зобов'язаний повідомити агронома та інженера території. Зокрема, служба контролінгу може забезпечувати точною (високоточною) та чесною (якісною) інформацією стосовно кількості виконаних робіт на полі, що дозволяє вирішити проблемні аспекти, про які зазначалося вище.

- Контроль авто за маршрутами. Служба контролінгу спільно із службою безпеки агрохолдингу повинна запланувати маршрути за якими зобов'язані їздити автомобілі з метою зниження ризиків крадіжок матеріально-технічних ресурсів та продукції. При цьому, маршрути повинні розроблятися від кожного окремого поля до всіх можливих виробничих локацій (тракторна бригада, автопарк, елеватори, склади (хімії, мінеральних добрив та інші), водонапірна вежа та інші джерела виробничого водопостачання, тощо). У разі виявлення відхилень від заданого маршруту, чи зупинки по ньому, відділ диспетчеризації зв'язується з представниками служби безпеки на території та повідомляє їх про порушення.

- Контроль простоїв. Здійснюється аналогічно попереднім завданням, в режимі реального часу. Завдання диспетчера, котрий слідкує за роботою техніки має полягати у оперативному аналізі продуктивності використання робочого часу механізаторами й водіями. Необхідність такого функціоналу зумовлена важливістю строків виконання технологічних операцій.

- Контроль використання пального. Дана функція виконується постійно та паралельно попереднім завданням. Серед практиків та науковців, що досліджують проблематику агровиробництва, відома проблема крадіжок пального під час використання технологічних операцій. Тому, з метою зниження ризику

таких втрат відділом диспетчеризації спостереження за використанням пального має проводитись постійно та паралельно з всіма вище зазначеними завданнями. Варто підкреслити, що компанії-продавці GPS-систем контролю стверджують, що дана система забезпечує зниження витрат пального на 20-40%.

- Диспетчерська звітність. Формування диспетчерської звітності повинно відбуватися у щоденному режимі та у доступній формі для керівників. Звітність має містити інформацію про виконання робіт усією технікою всіх виробничих господарств агропромислового формування. Додатково, відділ диспетчеризації повинен щоденно фіксувати виявлені порушення та відхилення від заданих параметрів при виконанні технологічних операцій.

Представлений на рис. 1 техніко-аналітичний відділ в структурі служби контролінгу повинен складатися із профільних технологів галузей, які є в агрохолдингу. Вони повинні виконувати наступні завдання:

- Контроль використання основних товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ) – полягає у зборі інформації щодо наявності й використання основних та найдорожчих ресурсів сільськогосподарської діяльності: насіннєвого матеріалу; засобів захисту рослин (ЗЗР); мінеральних добрив; ветеринарних препаратів; сперми. Зокрема, повинен проводитись оперативний аналіз норм використання товарно-матеріальних цінностей відповідно до плану. У разі виявлення відхилень, профільний спеціаліст відділу повинен негайно повідомляти виконавця технологічної операції та відповідних територіальних керівників.

- Аналіз виконання технологічних операцій. Тоді коли відділ диспетчеризації спостерігає за траєкторією, швидкістю та використанням пального безпосередньо під час виконання технологічних операцій в режимі реального часу, то фахівці аналітичного відділу повинні оперативно аналізувати виконання технологічних операцій, що виконуються на полі та на тваринницьких фермах, відповідно із планом. У разі не правомірного відхилення від плану спеціаліст повинен дізнатися причини відхилення у виконавця (механізатора, спеціаліста тваринництва) або замовника операції (агронома, зоотехніка). Коли виконання технологічної операції спричинено помилкою, то здійснюється повідомлення керівництва структурного підрозділу для життя ним необхідних заходів для виправлення ситуації. Якщо сталася заміна технологічної операції або введення додаткової операції в технологічний процес, то аналізуються причини змін та наслідків технологічного і економічного характеру.

- Контроль продуктивності тварин. Профільні фахівці зоотехнічного аналітичного відділу повинні оперативно аналізувати продуктивність тварин на фермах агрохолдингу. При цьому, вважаємо, необхідно проводити аналіз не за середніми показниками по конкретній фермі, а в розрізі статевікових груп тварин та їх мікрогруп. Прикладом таких мікрогруп для молочного скотарства є розподіл корів на високо, середньо та низькопродуктивні, а для м'ясного скотарства, свинарства, птахівництва – «групові відсіки».

- Аналіз витрат кормів. Паралельно з продуктивністю тварин, ті ж спеціалісти техніко-аналітичного відділу повинні оперативно аналізувати весь рух кормів у розрізі підрозділів та ферм агрохолдингу. Зокрема, повинен проводитись контроль дотримання планового раціону, що погоджений із зоотехніком та агрономом. В обов'язках профільного спеціаліста повинно бути погодження закупівель кормів та аналіз їх ціни на ринку постачальників.

- Аналітична звітність. Під аналітичною звітністю маємо на увазі формування звітності, яка повинна у доступній формі подаватися керівництву за всіма напрямками робіт, котрі проводить структурний підрозділ по всьому агрохолдингу й у розрізі структурних підрозділів та виробничих одиниць.

Представлений на рис. 1 відділ лабораторних та польових досліджень, в структурі контролінгу – це той відділ, який відносять до розряду можливостей великотварних агропромислових формувань. Враховуючи фінансове забезпечення агрохолдингів України, ми можемо констатувати, що створення лабораторій та проведення досліджень в польових умовах є цілком можливим, що зараз не надто часто використовується. Досвід створення таких структурних одиниць, до яких на роботу запрошуються переважно наукові кадри, показує досить позитивні результати. Прикладом може слугувати агрохолдинг Grain Alliance (EBITDA 560\$/га за результатами 2014 року), яким було створено службу якості земельного банку. В свою чергу, вважаємо, що створення такої служби в департаменті контролінгу, як осередку збору всієї фінансово-економічної та техніко-технологічної інформації, забезпечуватиме вищі кінцеві результати. Відповідно працівники відділу лабораторних та польових досліджень повинні виконувати наступні завдання:

- Контроль якості виробленої продукції. Контроль якості виробленої продукції повинен проводитись за всіма напрямками діяльності ВАФ. Вважаємо, що поставлена задача є критично необхідною, оскільки ситуації, які можуть дискредитувати організацію в сучасному конкурентному середовищі, не мають права на існування. Власний лабораторний контроль якості повинен проводитись за всіма напрямками діяльності агрохолдингу, особливо в умовах безпосередньої взаємодії з кінцевим споживачем.

- Дослідження та аналіз ресурсів галузі рослинництва. Напрямами роботи фахівців (здебільшого це повинні бути науковці) є дослідження якості та стану земельного банку, районованих сортів та гібридів насіння, дієвості різних схем захисту рослин та агрономічних прийомів. Враховуючи існуючі проблеми на державному рівні стосовно проведення районування та контролю якості препаратів, що реалізуються на вітчизняному ринку, зазначена функція є актуальною та необхідною.

- Дослідження та аналіз ресурсів галузі тваринництва, в т.ч. птахівництва. Напрямами роботи фахівців (здебільшого це повинні бути науковці) є аналіз якості власних кормів та дослідження за окремими мікрогрупами дієвості покупних кормів, аналіз генетики наявного поголів'я та робота над його покращенням.

Висновки. Розроблена структура та описані основні завдання служби контролінгу дадуть змогу створити високоякісну систематизовану інформаційну базу, яка буде враховувати стратегічну й оперативну діяльність й слугуватиме підґрунтям для прийняття ефективних управлінських рішень.

Представлена організаційна структура служби враховує не тільки проблематику діяльності та управління великотварного виробництва в аграрному секторі України, а й враховує можливості агрохолдингів для створення дослідних центрів із забезпечення сталого розвитку.

Зокрема, створення служби, основною задачею якої є оперативний збір високоякісної та релевантної інформації, ініціює розвиток інфраструктури на виробничих територіях, а саме проведення Інтернет зв'язку та інших телекомунікаційних мереж, що має позитивний соціальний ефект.

Література.

1. Славина Н. А. Антикризове управління сільськогосподарськими підприємствами / Н. А. Славина // Інноваційна економіка. - 2013. - № 6. - С. 86-89.
2. Карцева В. В. Обґрунтування вибору організаційної побудови служби контролінгу в системі споживчої кооперації / В. В. Карцева // Інноваційна економіка. - 2013. - № 1. - С. 264-268.
3. Бутко М. П. Актуалізація застосування системи контролінгу в управлінні інтегрованими агроформуваннями / М. П. Бутко // Моделювання регіональної економіки. - 2013. - № 1. - С. 413-417.
4. Плаксієнко В. Я. Роль контролінгу в управлінні прибутком сільськогосподарських підприємств / В. Я. Плаксієнко // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки. - 2013. - № 11. - С. 58-62.
5. Ужва А. Концептуальні положення реалізації системи контролінгу на сільськогосподарських підприємствах / А. Ужва, А. Костирко // Економіст. - 2012. - № 2. - С. 65-66.
6. Остапенко О. М. Служби контролінгу та антикризового управління в сільськогосподарських виробничих кооперативах / О.М. Остапенко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво – 2007. – № 4 – С. 175-178.

References.

1. Slavin N.A. (2013) "Crisis farm management", *Innovatsiyna ekonomika*, vol. 6, pp. 86-89
2. Kartseva V. (2013) "Justification of the choice of controlling the organizational structure of the service system of consumer cooperatives", *Innovatsiyna ekonomika*, vol. 1, pp. 264-268
3. Butko M.P. (2013) "Updating application of controlling in managing integrated agricultural farm", *Modelyuvannya regionalnoi ekonomiki*, vol. 1, pp. 413-417
4. Plakysienko V.Y. (2013) "Controlling role in the management of farm income", *Visnik Kharkivskogo natsionalnogo agrarnogo universitetu im. V.V. Dokuchaev. Seriya: Ekonomichni nauki*, vol. 11, pp. 58-62
5. Uzhva A. "Conceptual position controlling system implementation on farms", *Ekonomist*, vol. 2, pp. 65-66
6. Ostapenko O.M. "Service Controlling and crisis management in the agricultural production cooperatives", *Derjava ta regioni. Seriya: Ekonomika ta pidpriemctvo*, vol. 4, pp. 175-178.

Стаття надійшла до редакції 16.03.2016 р.