

УДК: 338.432:658:338.246.025.2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ В МЕНЕДЖМЕНТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Шепель Т.С. – аспірант, Херсонський ДАУ

Постановка проблеми. Сучасний стан АПК і умови формування стратегії його розвитку на майбутнє характеризуються докорінними змінами в системі управління. Нині важливою проблемою управління є його стратегічна спрямованість. Отже, постає питання про впровадження в дію системи контролінгу, яка значно підвищить ефективність управлінської системи аграрного підприємства.

Стан вивчення проблеми. Проблема впровадження та реалізації функцій контролінгу займалися багато вітчизняних та зарубіжних вчених: Александров Г.О., Аніскін Ю.П., Анташов В.О., Градов А.П., Дайле А., Данілочкіна С.В., Івашкевич А.І., Івашкевич В.Б., Ілляшенко С.М., Карпенко Н.В., Кузін Б.І., Майєр Е., Манакіна В.А., Манн Р., Мартинюк І.В., Оліфіров О.В., Павлова А.М., Петренко С.Н., Петрик Е., Пушкар М.С., Уварова Г.В., Уткін Е.А, Фольмут Х.Й., Хан Д., Цигилик І.І., Штрайт Б. Однак, слід відзначити, що на сьогоднішній день теоретична база з питань функцій, інструментарію, методик та процесу формування системи контролінгу є недостатньою. Відсутній єдиний концептуальний підхід щодо визначення складових системи контролінгу аграрних підприємств та процесу його впровадження.

Завдання і методика досліджень. Основним завданням даного наукового дослідження є аналіз організаційно-методологічних основ формування системи контролінгу в менеджменті аграрних підприємств.

Методологічною базою дослідження стали наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених з питань контролінгу. При проведенні дослідження використовувалися загальнонаукові методи.

Результати досліджень. Організаційно-методологічні основи формування системи контролінгу передбачають насамперед:

- 1) розробку принципів створення контролінгу як системи;
- 2) формування цільових функцій системи контролінгу;
- 3) місце служби контролінгу в організаційній структурі аграрного підприємства;
- 4) формування функцій контролінгу в загальній системі менеджменту підприємства АПК.

Система контролінгу поділяється на такі формуючі складові, як цілі, завдання, об'єкти, суб'єкти, принципи контролінгу, механізми управління, що діють всередині системи, методичне та ресурсне забезпечення. Саме такий підхід у методологічному аспекті дозволяє розглянути контролінг як системну цілісність і водночас структурно підійти до її формування [1].

Давидяк С.І. при формуванні організаційної структури підприємства пропонує застосовувати метод структурних еволюційних змін, основою якого

є врахування постійного розвитку підприємства, його діяльності в умовах конкуренції та орієнтація на подальший успішний розвиток.

Важливою проблемою на сьогодні є те, що інколи вимагається не лише удосконалювати організаційну структуру, а передусім, формувати її відповідно до умов зовнішнього середовища.

В умовах швидко мінливого середовища здатність суб'єкта господарської діяльності вчасно змінюватися не тільки функціонально, але й структурно, набуває першочергового значення.

Основним завданням системи управління підприємством є такі дії окремих підсистем у межах всієї організаційної структури, які б забезпечували досягнення всіх цілей підприємства за рахунок зворотного зв'язку. Пристосованість підприємства до таких умов повинна забезпечуватись наявністю другого контуру зворотного зв'язку, при якому коригуються деякі параметри підприємства відповідно до умов середовища [2].

Зворотний зв'язок визначається як системний процес, який порівнює критерії і вихід.

У сучасних умовах при формуванні організаційної структури застосування лише функціонально-орієнтованого та дослідно-статистичного підходів є недоцільним. На перший план виходить системно-цільовий підхід, а система цілей при формуванні організаційної структури є одним з головних факторів.

Отже формуванню системи контролінгу на підприємстві передую, насамперед, наявність адаптивної структури управління, тобто такої організаційної структури, яка б дозволила підприємству гнучко реагувати на зміни в навколишньому середовищі [3].

Категорія «структура» відображає будову та внутрішню форму системи. Всі елементи в структурі тісно взаємопов'язані. Структура забезпечує цілісність всієї системи управління і взаємозв'язок усіх її елементів.

А.І. Ільїн розглядає організаційну структуру, як «ключову проблему» в управлінні діяльністю підприємства. Автор стверджує, що зміна одного елемента управлінської системи, без врахування впливу цих змін на всю систему управління, безумовно призведе до втрати нею ефективності. Поряд з цим, знаючи організаційну структуру управління, можна впливати на окремі елементи структури.

Й.С. Завадський стверджує, що структура – «це спосіб поєднання складових (компонентів) системи для найкращого виконання головної мети системи» [4].

Пушкар М.С. виділяє наступні основні елементи організаційної структури управління:

- 1) склад та структура функцій управління;
- 2) чисельність працівників;
- 3) професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- 4) склад самостійних структурних підрозділів;
- 5) кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними;
- 6) зв'язки [5].

Разом з тим Пушкар М.С. виділяє два класи організаційних структур управління виробництвом: бюрократичні й адаптивні організаційні структури. Бюрократичні організаційні структури характеризуються високим рівнем роз-

поділу праці, розвинутою ієрархією управління, ланцюгом команд, наявністю численних правил і норм поведінки персоналу, підбором кадрів за діловими та професійними якостями. Адаптивні організаційні структури розробляються і впроваджуються з метою забезпечення можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища і впроваджувати нову наукомістку технологію. Автор розглядає два типи адаптивних організаційних структур – матричний і конгломератний тип.

Так, матричний тип поєднує в собі лінійну і програмно-цільову організаційну структури управління. Даний тип управління використовується на підприємствах, діяльність яких вимагає швидкого пристосування до змін зовнішнього середовища. При цьому головні спеціалісти при вирішенні питань не працюють з керівником, а лише з лінійними керівниками, а вище керівництво є лише координатором усієї стратегічної діяльності.

Специфіка конгломератного типу організаційної структури проявляється в тому, що підприємство пристосовується до зовнішніх умов і відповідно до нього може змінювати й поєднувати в собі декілька структур, тобто в одному відділенні може використовуватись продуктова структура, в другому – функціональна структура, а в третьому – матрична.

Перевагою такого типу організаційної структури є високий рівень децентралізації влади, можливість швидкої диверсифікації підприємства, що входять до складу конгломерату, не перебувають у тісному зв'язку. Недолік такої організаційної структури полягає в тому, що незалежність підприємств, може завадити досягненню спільної стратегічної мети й підтримки загального конкурентоздатного рівня [6].

При формуванні та вдосконаленні структури управління підприємством необхідно враховувати також і ті умови, які диктує зовнішнє середовище, оскільки організаційна структура безпосередньо впливає на ефективність прийняття рішень.

Пов'язаність контролінгу та організаційної структури обумовлена тим, що для контролінгу важливою є інформація в розрізі різних видів діяльності та за різними центрами відповідальності (центри витрат, сервіс-центри, центри прибутків), а виокремлення цих центрів відповідає організаційній структурі підприємства.

Щодо розташування служби контролінгу в організаційній структурі підприємства висловлюються різні думки. Так, пропонується службу контролінгу безпосередньо підпорядковувати керівнику підприємства. Пряма підпорядкованість служби контролінгу керівнику підприємства обумовлена тим, що контролінг при підготовці необхідної інформації використовує дані як фінансової, так і економічної служби, і тому він не може входити до складу жодної з них, оскільки це заважатиме збору об'єктивної й повної інформації.

Поряд з цим Терещенко О.О., навпаки, вважає, що служба контролінгу має входити до складу фінансово-економічних служб підприємства [7].

Щодо запровадження самостійної служби контролінгу на малих підприємствах, то в даному питанні більшість вчених одноставні, що виокремлення служби контролінгу на малих підприємствах є недоцільним, оскільки на таких підприємствах відповідні функції можуть виконувати існуючі функціональні підрозділи підприємства та менеджери усіх рівнів.

На середніх за розміром підприємствах питання щодо створення самостійної служби контролінгу вирішує керівництво, але найчастіше всього працівники, які виконують відповідні функції контролера і працюють у відділі фінансового обліку. При прийнятті рішення про необхідність створення самостійної служби контролінгу керівництво постає перед низкою переваг і недоліків цього процесу, причому вони є різними для кожного підприємства.

Висновки. Таким чином, на основі аналізу організаційно-методологічних основ формування системи контролінгу в менеджменті аграрних підприємств, можна зробити наступні висновки:

1) формуванню ефективної системи контролінгу на аграрному підприємстві передують, насамперед, наявність адаптивної структури управління, тобто такої організаційної структури, для якої характерна відсутність бюрократичної регламентації діяльності органів управління, відсутність детального поділу праці за видами робіт, розмитість рівнів управління і невелика їхня кількість, гнучкість структури управління, децентралізація прийняття рішень, індивідуальна відповідальність кожного працівника за загальні результати діяльності;

2) на аграрному підприємстві доцільно запровадити адаптивну організаційну структуру, а саме її матричний тип, що поєднує в собі лінійну і програмно-цільову організаційну структуру управління;

3) при формуванні організаційних структур управління аграрним підприємством слід дотримуватись принципів єдності мети, первинності функцій і вторинності структури, функціональної замкнутості підрозділів апарату управління, простоти організаційної структури, єдності керівництва, оптимальності норми керованості, оптимальності централізованих і децентралізованих форм управління.

Отже, організаційна структура і контролінг є елементами однієї управлінської системи, що зорієнтована на стратегію розвитку аграрного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Аксентюк М.М. Контролінгове забезпечення стратегії розвитку підприємства // Економіка та держава. – №7. – 2008. – С. 40-42.
2. Давидович І.С. Організаційні аспекти впровадження контролінгу // Вісник Тернопільської академії народного господарства, 2004. № 2, С.48-57.
3. Задорожний З.В. Контролінг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Задорожний З.В., Давидович І.Є., Фаїзов А.В.; Терноп. нац. екон. ун-т. - Т.: Економічна думка, 2010. - 224 с.
4. Завадський Й.С. Менеджмент: У 3 т. Т.2. – К. : В-во Європ. ун-ту, 2002. – 640 с.
5. Пушкар М. С. Контролінг: Монографія.— Тернопіль, 2007.- 146 с.
6. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг — інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія. — Тернопіль: Карт-бланш, 2004. — 370 с.
7. Терещенко О.О. Поняття "контролінг" та "управлінський облік" у теорії і практиці // Фінанси України, 2006, № 8. — С. 137—145.
8. Іванова В.Й. Контролінг: навч. посіб. / Іванова В.Й., Яковенко К.В., Томах В.В.; Харк. нац. екон. ун-т. - Х. : ІНЖЕК, 2011. - 135 с.