

ВИКОРИСТАННЯ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ У ВІТЧИЗНЯНИХ ОРГАНІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОСФЕРИ

Анотація. У статті виявлено проблеми функціонування вітчизняних аграрних, у т. ч. органічних, підприємств та управління ними. Обґрунтовано роль системи контролінгу у підвищенні ефективності органічної діяльності. Визначено його сутність, складники та структуру. Охарактеризовано переваги впровадження на прикладі країн Європи та світу. Розроблено алгоритм застосування контролінгу на рівні центрів відповідальності в аграрних органічних підприємствах України.

Ключові слова: органічні підприємства, агросфера, управління, удосконалення, система контролінгу, зарубіжний досвід, впровадження, центри відповідальності, розвиток.

Summary. The article reveals problems of its functioning domestic agricultural, including farms and management. The role of the controlling system in improving the efficiency of organic activities. The author defines its essence, components and structure. Describes the benefits of implementation on the example of Europe and the world. The algorithm of application of controlling in the level of responsibility centers in organic agricultural enterprises of Ukraine.

Key words: organic enterprises, agrosfera, management, improvement, system controlling, international experience, implementation, responsibility centers, management, development.

Постановка проблеми. В Україні в умовах становлення ринкової економіки багато аграрних підприємств зіштовхнулися з проблемами неплатоспроможності, низької ліквідності, збиткової діяльності, а також з ризиками невизначеності політичних, економічних і соціальних чинників функціонування. Першочерговим завданням для вітчизняних підприємств стає фінансове оздоровлення, яке запобігатиме їхньому банкрутству. Тим більше це стосується органічних підприємств, які набувають все більшого поширення в Україні та у світі. Вони потребують додаткових фінансово-інвестиційних ресурсів для розвитку виробництва, особливо в період конвергенції. У цій ситуації неодмінною умовою є удосконалення методів управління внутрішніми можливостями органічних аграрних підприємств, тобто створення діючої системи контролінгу на основі вивчення закордонного досвіду.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питаннями еволюції, запровадження контролінгу в системі управління й економічного розвитку підприємств займалися вчені різних наукових шкіл і поглядів. Дослідженню системи контролінгу присвячені праці багатьох зарубіжних і вітчизняних

вчених. Серед західних теоретиків та практиків визначенню поняття контролінгу приділяють увагу Й. Вебер, Е. Майер, Р. Манн, Д. Хан, Х.-Й. Фольмут, В. Хорват; серед вітчизняних науковців — Н. М. Бондар, О. А. Зоріна, В. Б. Івашкевич, Т. В. Калайтан, С. Н. Петренко, М. С. Пушкар, Е. В. Репілевський, О. А. Терещенко, А. В. Черкас, І. І. Цигилик та інші. У їхніх публікаціях обґрунтовано необхідність контролінгу на підприємствах, визначено його сутність, сформульовано принципи, функції та чинники. Проте цілісна концепція структури системи контролінгу з урахуванням специфіки діяльності вітчизняних аграрних, у т. ч. органічних, підприємств поки що недостатньо розвинута та потребує подальших розробок.

Метою статті є узагальнення досвіду зарубіжних країн щодо становлення й формування системи контролінгу як інструменту удосконалення управління внутрішніми можливостями суб'єктів господарювання та його ефективного використання вітчизняними аграрними органічними підприємствами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Контролінг — це спеціальна саморегульована

© С. В. Лісковець, Є. Ю. Білоусов, 2016

Бібліографія ДСТУ:

Лісковець С. В. Використання закордонного досвіду впровадження системи контролінгу у вітчизняних органічних підприємствах агросфери / С. В. Лісковець, Є. Ю. Білоусов // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2016. — № 2 (34). — С. 44–47.

References (APA):

Liskovets', S. V. & Belousov, Ye. Yu. (2016). Vykorystannia zakordonnoho dosvidu vprovadzhennia systemy kontrolinhu u vitchyznianskykh orhanichnykh pidpryemstvakh ahrosfery [The use of foreign experience of introduction of system of controlling in domestic organic enterprises agrosphere]. *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (34), 44–47 (in Ukr.).

система методів та інструментів, що спрямовані на функціональну підтримку фінансового менеджменту аграрних органічних підприємств, яка складається з інформаційного забезпечення, планування, координації, аналізу і контролю, внутрішнього консалтингу й аудиту [1]. Виходячи з визначення, можемо зазначити, що контролінг ґрунтується на трьох компонентах: економічна система, управління, інформаційна система.

Поява контролінгу в сучасних аграрних органічних підприємствах зумовлена такими причинами:

- підвищення нестабільності зовнішнього середовища господарювання висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством: увага зосереджується на процесі контролю минулих подій для прогнозування майбутніх;

- необхідність прискорення реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища, підвищення його гнучкості;

- необхідність постійного відслідковування змін, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства;

- необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення виживання підприємства й уникнення кризових явищ;

- ускладнення систем управління підприємства вимагає механізму координації всередині системи управління;

- необхідність побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління [2, с. 10].

За досить тривалий час розвитку контролінгу в світовій практиці було реалізовано безліч консалтингових проектів, проведено велику кількість досліджень, симпозіумів і конференцій з питань контролінгу. Проте інтерес до нього не спадає, і постійно з'являються нові методи, що дають можливість підвищувати ефективність управління компаніями різних галузей та організаційно-правових форм [3, с. 25]. Існує велика кількість освітніх установ, консалтингових і високотехнологічних компаній, що займаються розвитком і впровадженням контролінгу. Однією із найвпливовіших організацій у цій сфері є Міжнародна група контролінгу (International Group of Controlling), яка об'єднує в собі 27 компаній і освітніх установ з Німеччини, Швейцарії, Австрії, Польщі, Чехії, Словенії, Угорщини, Білорусі і Росії.

Розвиток контролінгу в США спочатку відштовхувався від практичних потреб управління в нових інструментах, що дозволяють оцінити ситуацію й ухвалити правильне рішення. Надалі для «американської моделі» контролінгу так само буде характерний прагматичний підхід, тобто контролінг у США тісно пов'язаний з потребами управління, більш орієнтований на ринок і

запити споживачів. Таким чином, в основі «американської моделі» контролінгу лежить первинна орієнтація на вирішення практичних завдань, а теоретичне обґрунтування відходить на другий план [4, с. 111].

У ряді розвинених європейських країн, наприклад Великобританії, Франції та ін., деякі функції управління відокремилися, що призвело до утворення окремих систем у сфері управління підприємством. Наприклад, система планування, система внутрішнього контролю, а в ній як складова частина внутрішній аудит (у Франції) або система внутрішнього аудиту на підприємстві (у Великобританії) тощо. Враховуючи важливість внутрішнього контролю і внутрішнього аудиту, створюються спеціальні організації. Так, створено Інститут внутрішніх аудиторів у Великобританії. З часом у країнах, де зародився і був поширений контролінг, увага до нього дещо зменшилася, і він став на один рівень з іншими методами ефективного господарювання. Навпаки, у США та Німеччині значущість його дедалі зростає, що пов'язано з історичними особливостями розвитку облікових систем, а також економічними труднощами і проблемами в оподаткуванні цих країн [5, с. 45].

Особливість ситуації на підприємствах Росії полягає в тому, що контролер повинен мати такі професійні знання і навички, які дозволяють реалізувати одночасно як реєстраційно-облікові функції контролінгу, так і консультативно-навігаційні. Контролінг найближчого майбутнього повинен переорієнтовувати вектор своєї діяльності у бік основних джерел ефективності: розробку нових продуктів, технологій і методів організації праці і виробництва у всіх функціональних сферах діяльності підприємства. Саме тоді контролери стануть не звичними сьогодні фахівцями з обліку і аналізу, а реально потрібними помічниками керівників підприємств різних галузей народного господарства і форм власності.

На підприємствах Німеччини фахівці з контролінгу перетворилися у радників і координаторів управління підприємством з питань економіки й організації виробництва. Подальший розвиток контролінгу як нової галузі економічної науки обумовлений різними причинами:

- зміною технологій, диференціації, диверсифікації, інтернаціоналізації компаній;

- збільшенням кількості змінних, на основі яких приймаються рішення;

- ускладненням середовища, у якому функціонує підприємство;

- ускладненням обсягу та предметного змісту інформації, необхідної для управління;

- ускладненням комунікацій та циклу прийняття рішень, що вимагає високої компетенції кадрів у галузі організації та системотехніки.

З метою створення ефективного управління із застосуванням сучасної системи контролінгу великі корпоративні агропідприємства України переймають світову практику організації своєї структури не за традиційною функціональною ознакою (маркетинг, фінанси, постачання, виробництво), а за видами діяльності, кожний з яких групується навколо певного типу послуг (робіт, продукції) та містить у собі необхідні структурні підрозділи, тобто центри відповідальності. Центр відповідальності — це сегмент усередині підприємства, на чолі якого стоїть відповідальна особа, що ухвалює рішення [6], або це підрозділ підприємства, де відповідальною особою (менеджером) контролюється поява витрат, отримання прибутку, використання прибутку, що інвестується [7, с. 139].

На жаль, керівники більшості вітчизняних аграрних підприємств, у т. ч. органічних, не використовують контролінг у власній діяльності у зв'язку з недостатньою проінформованістю про його результативність. А це, у свою чергу, істотно погіршує результати функціонування господарських суб'єктів, впливає на зниження рівня їх конкурентоспроможності та сприяє поширенню явищ неплатоспроможності, неліквідності та збитковості. Впровадження контролінгу впливає на підвищення якості та результативності управління за рахунок розстановки пріоритетів. Сутність системи контролінгу полягає в інтеграції окремих елементів функцій управління. Служба контролінгу забезпечує методичну та інструментальну базу для підтримки основних функцій менеджменту: планування, облік та аналіз, контроль, а також оцінка ситуації прийняття управлінських рішень [8, с. 141].

Результатом впровадження системи контролінгу є:

- можливість швидко і точно зробити розрахунок ціни на прийняте замовлення при договірній ціні, а також прийняти замовлення при фіксованій ціні у разі, якщо ціну пропонує замовник;
- створення формалізованих інформаційних потоків (документообігу), що дає змогу оперативно фіксувати поточний стан виконання тих або інших показників;
- можливість спланувати поточну діяльність та передбачити її результати, побудувати модель майбутнього стану органічного підприємства;
- забезпечення поточного контролю та аналізу результатів фінансово-господарської діяльності органічного агроформування;
- можливість визначення реальних причин тих або інших явищ і формування стилю управління;
- автоматизація функцій обліку, контролю, аналізу та планування діяльності органічного підприємства [9, с. 79].

На сьогоднішній день питання організації контролінгу в органічних підприємствах України вирішуються індивідуально для кожного підприємства з урахуванням специфіки та обсягів їх діяльності. У більшості випадків функції контролінгу виконує головний бухгалтер чи економіст, що заважає виконанню їхніх прямих обов'язків. Враховуючи досвід країн, де система контролінгу давно використовується та розвивається, максимальний ефект досягається при організації системи контролінгу в окрему структурну одиницю [10, с. 208].

Висновки. Отже, зарубіжний досвід застосування контролінгу та практика його розвитку в Україні показують, що кращою альтернативою системі контролінгу як чіткого інструмента для обґрунтування управлінських рішень поки що не знайдено. Роль контролінгу в різних країнах світу постійно зростає, що сприяє постійним змінам системи управління на підприємствах. Контролінг на аграрному органічному підприємстві стає не просто елементом управління, а такою системою, за допомогою якої формуються всі управлінські рішення. На сьогодні практично у всіх країнах Західної Європи більшою чи меншою мірою мають місце елементи контролінгу як однієї з найбільш ефективної системи господарювання.

З метою забезпечення виробництва конкурентоспроможної органічної продукції, завоювання ринків збуту, оптимізації витрат і отримання максимального прибутку вітчизняним органічним підприємствам доцільно здійснювати впровадження окремих елементів підсистеми контролінгу, що дозволяють сформувати діючу систему внутрішнього обліку та фінансового менеджменту на підприємстві. Функціонування цієї системи націлено на вироблення інформації певного обсягу, що дозволяє керівництву приймати оптимальні управлінські рішення і, тим самим, перешкоджати створенню кризових ситуацій на підприємстві у процесі господарювання.

Література

1. Адаменко М. Перспективи використання системи контролінгу на підприємствах України [Електронний ресурс] / М. Адаменко. — Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vddfa/2008_1/4/4%2520Adamenko.pdf.
2. Пушкар М. С. Концепція контролінгу / М. С. Пушкар // Перспективи розвитку контролінгу як науки: теорія та практика : збірник наукових праць за матеріалами наук.-практ. конф., 17 грудня 2008 р./ Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет [та ін.] — Тернопіль : ТНЕУ, 2008. — С. 7–23.
3. Стефаненко М. М. Використання контролінгу в системі управління підприємством / М. М. Стефаненко, Л. Ю. Набієва // Економіка та держава. — 2007. — № 2. — С. 24–26.
4. Rickards R. C. Management Perspectives on Problems in Controlling and Cost Accounting / R. C. Rickards // Investment Management and Financial Innovations. — 2005. — № 3. — P. 109–127.
5. Wolfgang B. Controlling as a Science in Germany-Retro

spective, Status Quo and Outlook / W. Becker, B. Baltzer, P. Ulrich // *Singidunum Scientific Review*. — 2011. — Vol. 8. — Issue 2. — P. 40–54.

6. Зоріна О. А. Місце контролінгу в системі управління підприємством / О. А. Зоріна // *Науковий вісник національного університету ДПС України*. — 2009. — № 2 (49).

7. Калайтан Т. В. Контролінг : навч. посіб. / Т. В. Калайтан. — Львів : Новий Світ — 2000, 2008. — 252 с.

8. Черкас А. В. Проблематика впровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах / А. В. Черкас // *Економіка і управління*. — 2013. — № 4. — С. 140–143.

9. Одинцова Т. М. Контролінг як фактор розвитку бухгалтерського учета в условиях экономики знаний / Т. М. Одинцова // *Вісник СевНТУ : зб. наук. пр. Вип. 138/2013. Серія : Економіка і фінанси*. — Севастополь, 2013. — С. 77–84.

10. Бондар Н. М. Формування системи контролю на сучасному підприємстві / Н. М. Бондар // *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. — 2007. — № 4. — С. 206–210.

References

1. Adamenko, M. (2008), *Perspektyvy vykorystannia systemy kontrolinhu na pidpriemstvakh Ukrainy* [Prospects for the use of the controlling system at the enterprises of Ukraine], Retrieved from http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vddfa/2008_1/4/4%2520%20Adamenko.pdf (in Ukr.).

2. Pushkar, M. S. (2008, December 17), *Kontseptsiia kontrolinhu* [The concept of controlling], *Collection of scientific works on materials of the scientific «Prospects of development of controlling as a science: theory and practice» (7–23)*, Ternopil', Ternopil's'kyj

natsional'nyj ekonomichnyj universytet (in Ukr.).

3. Stefanenko, M. M. & Nabiieva, L. Yu. (2007), *Vykorystannia kontrolinhu v systemi upravlinnia pidpriemstvom* [The use of controlling in the management system of the enterprise], *Ekonomika ta derzhava*, 2, 24–26 (in Ukr.).

4. Rickards, R. C. (2005), *Management Perspectives on Problems in Controlling and Cost Accounting*, *Investment Management and Financial Innovations*, 3, 109–127.

5. Wolfgang, B. Becker, W. Baltzer, B. & Ulrich, P. (2011), *Controlling as a Science in Germany-Retrospective*, *Status Quo and Outlook*, *Singidunum Scientific Review*, 8, 40–54.

6. Zorina, O. A. (2009), *Mistse kontrolinhu v systemi upravlinnia pidpriemstvom* [Place of controlling in the enterprise management system], *Naukovyj visnyk natsional'noho universytetu DPS Ukrainy*, 2 (49) (in Ukr.).

7. Kalajtan, T. V. (2008), *Kontrolinh* [Controlling], L'viv: *Novyj Svit — 2000, Ltd* (in Ukr.).

8. Cherkas, A. V. (2013), *Problematyka vprovadzhennia kontrolinhu na vitchyznianskykh pidpriemstvakh* [Problems of implementation of controlling in domestic enterprises], *Ekonomika i upravlinnia*, 4, 140–143 (in Ukr.).

9. Odyntsova, T. M. (2013), *Kontrolinhn kak faktor rozvytia bukhgalterskoho ucheta v uslovyakh ekonomiky znanyj* [Controlling as a factor in the development of accounting in the knowledge economy], *Visnyk SevNTU*, 138, 77–84 (in Ukr.).

10. Bondar, N. M. (2007), *Formuvannia systemy kontroliu na suchasnomu pidpriemstvi* [The formation of control systems in the modern enterprise], *Upravlinnia proektamy, systemnyj analiz i lohistyka*, 4, 206–210 (in Ukr.).