



УДК 631.151:004.051

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА
ПРИНЦИПАХ КОНТРОЛЛИНГА**

В.Г. Ракутин, старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета в сельском хозяйстве

УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия»

В статье рассматриваются теоретические основы развития и функционирования контроллинга в сельскохозяйственных организациях, которые содержат концептуальные положения его формирования, методологические принципы и условия внедрения в реальных условиях. Особое внимание уделено разработке блока контроллинга, который позволяет ускорить цикл Шухарта-Деминга (PDCA), что приведет к снижению затрат и времени для принятия управленческих решений.

Ключевые слова: *контроллинг, система управления, принципы, функции, методы, инструменты*

Инновационное развитие АПК Беларуси во многом зависит от результативности системы управления сельскохозяйственных организаций. Для обеспечения постоянного совершенствования и повышения эффективности она должна соответствовать следующим требованиям:

✓ повышать качество сельскохозяйственной продукции, совершенствовать технологии и предоставляемые услуги с учетом внедрения инновационных процессов и увеличения скорости их прохождения;

✓ применять энерго- и ресурсосберегающую организацию производства, обеспечивать режим экономии ресурсов, самокупаемость и самофинансирование организаций;

✓ использовать финансовое планирование совместно с контролем и анализом затрат, позволяющие корректировать планы развития организаций при изменении условий, влияющих на их эффективность в целях получения расчетной прибыли, обеспечивающей создание среды, благоприятной для экономического роста сельскохозяйственных организаций;

✓ обеспечивать социальную направленность развития организаций, применяя при этом экономические методы, рычаги и стимулы, осуществляя мотивацию производительного труда и организацию конкурентоспособного хозяйствования.

Проведенные исследования показывают, что система управления должна включать в себя состав элементов, соответствующий форме и условиям функционирования организаций, а также внутреннюю сущность этих элементов, их содержание, взаимосвязи и методы.

В связи с этим нами предлагается включить в структуру системы управления сельскохозяйственных организаций блок контроллинга. Для его построения нами разработаны концептуальные положения, которые включают соответствующие принципы, функции, методы и инструменты.

К основным принципам контроллинга как интегрирующего элемента (блока) системы управления сельскохозяйственных организаций нами отнесены:

1) равновесия. Предполагает сбалансированность и оптимизацию целевых показателей по финансовой деятельности, бизнес-процессам, маркетингу и социальному развитию персонала. Контроллинг как блок повышения эффективности управления сельскохозяйственной организацией должен обеспечивать сочетание всех интересов с учетом климатических, природных и сезонных условий;

СЕКЦІЯ 1

«Актуальні проблеми розвитку обліку, аналізу та фінансів в агропромисловому виробництві України: теорія і практика»



2) интеграции целей. Заключается в ориентации на достижение сразу нескольких целей сельскохозяйственной организации: финансовой устойчивости, повышения рентабельности и качества продукции, удовлетворенности заказов покупателей и т. д. Традиционным является представление руководителей структурных подразделений о том, что цель организации это максимизация прибыли, но зачастую она намечается на короткие сроки. Деятельность же сельскохозяйственной организации рассчитана на долгосрочную перспективу, и текущая стратегия должна учитывать это;

3) эффективности стратегии развития. Основывается на выявлении наиболее эффективных вариантов стратегии развития с учетом прогноза поведения целевых показателей. Данный принцип позволяет своевременно получать сигналы об обнаружении проблем, препятствующих развитию и достижению целей сельскохозяйственной организации. В блоке контроллинга должны действовать «индикаторы» для немедленного и своевременного сигнала об изменениях, чтобы руководители структурных подразделений могли вовремя начать регулировать процесс адаптации к новой ситуации, максимально использовать новые возможности.

4) эффективности управления. Предполагает определение, анализ и устранение проблем с помощью методов и инструментов контроллинга. Для реализации данного принципа необходимо: повышать уровень подготовки работников; стимулировать инновационный климат, готовность к изменениям; использовать новые информационные технологии и тем самым упреждать события, а не следовать за ними;

5) самоконтроля. Заключается в создании специалистами по контроллингу благоприятных условий для самоконтроля работников при решении задач, обеспечивающих достижение материальных, монетарных и социальных целей сельскохозяйственной организации. Специалист по контроллингу играет роль «координатора», задача которого состоит в обеспечении интерактивного процесса разработки стратегии с участием всех заинтересованных сторон.

6) экономичности. Относится к процессу переработки информации и заключается в том, что формирование блока контроллинга не должно приводить к управленческим издержкам, которые превышали бы получаемый от его внедрения эффект.

Комплексность использования указанных принципов является залогом успешного внедрения и развития контроллинга в сельскохозяйственных организациях, а также должны обеспечивать выполнение его функций.

В работах зарубежных ученых функции блока контроллинга определяются поставленными перед организацией целями и включают те виды управленческой деятельности, которые обеспечивают их достижение: учет, планирование, контроль, анализ, регулирование, информационно-аналитическое обеспечение бизнес-процессов организации [1, 2, 3, 4].

В то же время анализ принципов контроллинга как интегрирующего элемента (блока) системы управления сельскохозяйственных организаций позволил нам определить его четыре основных функции: 1) ориентация процесса управления сельскохозяйственной организацией на достижение поставленных целей; 2) интеграция процессов планирования, контроля, анализа и информационного обеспечения; 3) информационно-аналитическая поддержка процесса управления; 4) методическая поддержка разработки и выбора варианта управленческого решения, направленного на достижение поставленных целей.

Прикладной характер разработанных нами функций учитывающих отраслевые особенности АПК позволяет выбрать их в качестве основы для самостоятельного внедрения контроллинга в сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь.



**Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції
«Сучасні тенденції соціально-економічного розвитку агропромислового
виробництва України в контексті інтеграції у світову економіку»**

Для эффективного осуществления функций контроллинга в системе управления сельскохозяйственных организаций, в его основу нами положены действенные экономические методы и инструменты управления, которые объединены в три основных проекции: 1) Balanced Scorecard (сбалансированная система показателей); 2) Budgeting (бюджетирование); 3) Total Quality Management (всеобщее управление качеством).

Особый интерес в качестве инструмента контроллинга представляет сбалансированная система показателей (ССП), разработанная Капланом (Kaplan R.S.) и Нортон (Norton D.P.), которая переводит стратегию сельскохозяйственной организации в систему задач, а также показателей, определяющих степень достижения поставленных целей по основным стратегическим направлениям.

В то же время одним из инструментов оперативного контроллинга в сельскохозяйственных организациях должно стать бюджетирование, которое позволяет заранее оценить эффективность управленческих решений, оптимальным образом распределить ресурсы между структурными подразделениями (растениеводство, животноводство и др.), наметить пути развития сельскохозяйственной организации.

Еще одним инструментом оперативного контроллинга является система менеджмента качества (СМК) – совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для общего руководства качеством. Она предназначена для постоянного улучшения деятельности и повышения конкурентоспособности сельскохозяйственной организации.

ССП добавляет в бюджетирование системный подход к учету показателей, отражающих цели и эффективность деятельности в конкретной сельскохозяйственной организации. В то же время СМК в применении к бюджетированию является, с одной стороны, методологией, с другой – акцентирует процессный подход и регламентирует бизнес-процессы. Все это позволяет повысить конкурентоспособность и эффективность системы управления сельскохозяйственных организаций.

Разработанные нами принципы, функции, методы и инструменты легли в основу блока контроллинга, который должен стать неотъемлемым элементом действенной модели системы управления сельскохозяйственных организаций.

Главной особенностью разработанной модели является центральное расположение в ней блока контроллинга, который гармонично интегрирован в процесс непрерывного улучшения системы управления сельскохозяйственных организаций (Планирование–Выполнение–Проверка–Корректировка). При этом методы и инструменты контроллинга способствуют снижению затрат и времени при принятии управленческих решений.

Наряду с системным и функциональным подходами в основу разработанного нами блока контроллинга положен процессный, который является его интегрирующим элементом и характеризует деятельность сельскохозяйственной организации как сеть бизнес-процессов.

Процессный подход – это, прежде всего, изменение в мышлении, связанное с переходом от решения отдельных функциональных задач к построению всего менеджмента на основе управления бизнес-процессами и их моделирования. Необходимо также сказать, что в настоящее время международные требования серии ISO 9001:2009 уже сделали процессный подход общепринятой нормой.

В частности, в стандарте системы менеджмента качества отмечено: «чтобы организация функционировала результативно, она должна определить и управлять многочисленными связанными видами деятельности» [5]. При этом деятельность здесь рассматривается как процесс.

СЕКЦІЯ 1

«Актуальні проблеми розвитку обліку, аналізу та фінансів в агропромисловому виробництві України: теорія і практика»



Таким образом, исследование теоретических основ контроллинга и его формирование в системе управления сельскохозяйственных организаций позволили получить следующие выводы:

- Определена структура и содержание блока контроллинга в системе управления сельскохозяйственных организаций. В отличие от существующих подходов осуществлено его представление с системных позиций как совокупности экономических методов, образующих единое целое.

- Разработана перспективная модель системы управления сельскохозяйственных организаций. В отличие от ранее известных включает экономический, ресурсно-обеспечивающий, организационный, инновационный, маркетинговый, кадровый и блок контроллинга, а также ускорение цикла Шухарта-Деминга (Планирование – Выполнение – Проверка – Корректировка).

Список литературы

1. Анискин, Ю.П. Планирование и контроллинг: учебник / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. – М. : Омега-Л, 2003. – 280 с.
2. Гильфанов, Р.Х. Использование метода самоорганизации в системе контроллинга / Р.Х. Гильфанов // Автоматизация и современные технологии. – 2001. – № 2. – С.41–43.
3. Дайле, А. Практика контроллинга / А. Дайле. – М. : Финансы и статистика. 2003. – 334 с.
4. Данилочкина, Н.Г. Контроллинг – сервисная служба для менеджера (новое явление в теории и практике современного управления) / Н.Г. Данилочкина // Управление компанией. – 2001. – № 2 (03). – С. 16–24.
5. СТБ ИСО 9001–2009 Государственный стандарт Республики Беларусь. 2001. – 33 с.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ НА ПРИНЦИПАХ КОНТРОЛІНГУ

В.Г. Ракутіна

У статті розглядаються теоретичні основи розвитку і функціонування контролінгу в сільськогосподарських організаціях, які містять концептуальні положення його формування, методологічні принципи та умови впровадження в реальних умовах. Особливу увагу приділено розробці блоку контролінгу, який дозволяє прискорити цикл Шухарта - Демінга (PDCA), що призведе до зниження витрат і часу для прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: *контролінг, система управління, принципи, функції, методи, інструменти*

THEORETICAL BASIS FOR IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF THE CONTROL SYSTEM OF AGRICULTURAL ORGANIZATIONS ON THE PRINCIPLES OF CONTROLLING

V.G. Rakutin

The article discusses the theoretical basis for the development and operation of controlling agricultural organizations that comprise the conceptual provisions of its formation, the methodological principles and conditions for the implementation in the real world. Particular attention is paid to the development of the controlling block, which allows faster cycle PDCA, which will reduce costs and time for decision-making.

Keywords: *controlling, management system, principles, functions, methods, tools*