

ФОРМУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНОЇ ОРІЄНТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АПК

У статті обґрунтовано підходи щодо створення комплексу умов, необхідних для забезпечення результативної системи контролю в менеджменті, враховуючи трансформаційні ринкові зміни та необхідність стратегічного розвитку підприємств АПК.

В статье обоснованы подходы к созданию комплекса условий, необходимых для обеспечения результативной системы контроля в менеджменте, учитывая рыночные трансформации и необходимость стратегического развития предприятий АПК.

In this article the author-based approach to create a set of conditions necessary to ensure effective monitoring systems in management, taking into account market transformation and the need for the strategic development of agricultural enterprises.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: контроль, трансформація контролю, результативність, синергічний ефект, ділові зобов'язання, ресурсний потенціал, стратегічні зміни, стратегії розвитку.

КЛЮЧЕВЫЕ Слова: контроль, трансформация контроля, результативность, синергичный эффект, деловые обязательства, ресурсный потенциал, стратегические изменения, стратегии развития.

KEYWORDS: control, transformation of control, effectiveness, synergistic effect, business obligations, resource potential, strategic changes, strategies of development.

Постановка проблеми. Управління динамічним розвитком підприємств потребує формування результативної системи менеджменту, що ґрунтується на вимогах комплексного і системного підходу, орієнтованих на забезпечення синергічного ефекту. Реалізація такої вимоги можлива за умов розвитку всіх складових організаційних формувань як системи. Важливим у системі є розвиток функцій управління на збалансованій основі. Особлива роль відводиться контролю як функції управління, складової управлінського циклу, самостійної локальної системи і підсистеми менеджменту. З прискоренням темпів зростання економіки та

з ускладненням системи управління, що зумовлено об'єктивними трансформаційними процесами, зростає роль контролю як головної відслідковуючої функції динамічного розвитку організаційних формувань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Створенню такої системи присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, а саме: І. Ансоффа, І. А. Білобжецького, М. Т. Білухи, К. Боумена, В. Г. Герасимчука, О. Д. Гудзинського, А. К. Казанцева, П. І. Коренюка, Г. Кунця, О. Е. Кузьміна, М. М. Мартиненка, О'Доннела, В. К. Савчука й інших учених.

Однак у більшості наукових праць висвітлюється загальна теорія контролю та частково і неоднозначно в контексті контролінгу. Недостатньо розкрита методологія контролю за видами управління, стадіями розвитку систем і життєвими циклами організацій, а також системної цілісності. Не розв'язані проблеми корпоративного контролю, самоконтролю, розвитку контролю в умовах подальшої інституційно-структурної перебудови економіки України та її складової — аграрного сектору. Таким чином, потребує свого вирішення проблема теоретико-методологічного і практичного характеру, що актуалізує тему дослідження та підтверджує її соціально-економічну значимість.

Метою даної статті є обґрунтування основних складових комплексу умов, які забезпечують формування результативної системи контролю в процесі досягнення стратегічних цілей організаційних формувань, зокрема підприємств агропромислового комплексу.

Результати дослідження. Формуючи результативну систему контролю необхідно врахувати, перш за все, основні принципи її створення. При цьому слід зазначити, що в економічній літературі останні як системна цілісність не розкриті. Існують різні підходи. Г. Кунц та О'Доннел на основі узагальнення прийшли до висновку, що при вивченні принципів управлінського контролю необхідно враховувати: ціль і характер контролю, структуру контролю, процес контролю [6]. З таким підходом можна погодитись. Нами проаналізовані основні принципи, наведені авторами, виявлені як позитивні сторони, так і окремі упущення, що не дозволяють повною мірою сформулювати умови забезпечення синергійного ефекту системи контролю ще на стадії проектування. При цьому вважаємо за доцільне розширення принципів формування результативної системи контролю. Така необхідність обґрунтовується такими трансформаційними процесами транзитивної економіки.

Зміна форм власності, перехід на ринкові механізми господарювання лягли в основу формування нової за якісними параметрами системи менеджменту. Виникла проблема розробки теоретико-методологічних підходів до створення динамічно розвиваючої системи менеджменту адекватної вимогам ринкового конкурентного середовища. Це потребує трансформації функцій управління і, зокрема, контрольних. Така позиція обумовлена тим, що стара парадигма побудови системи контролю базувалась на концепції здійснення адміністративного і частково економічного контролю в системі ієрархії влади, зорієнтованого на виконання планів. Основним об'єктом контролю виступав план. Практично були звужені об'єкти контролю. Однак ринкове конкурентне середовище змінило функції, цільову спрямованість, динамізм та об'єкти контролю. Відбувається процес трансформації контролю в системі менеджменту. Він обумовлений сукупністю об'єктивно-суб'єктивних факторів, а саме:

- зміною форм власності та положення лінійно-функціональних працівників, суб'єктів власності в системі діяльності та менеджменту;
- зміною пріоритетів у розвитку господарюючих структур у напрямі стратегічного спрямування;
- розширенням цілей підприємств у зв'язку з одержанням розвитку маркетингової і логістичної діяльності, управління конкурентоспроможністю та антикризовою діяльністю;
- підвищенням ризикованості в процесі взаємодії організаційних формувань із суб'єктами зовнішнього середовища;
- розширеною системою критеріїв та показників оцінки діяльності підприємницьких структур;
- скороченням часу формування зведено-аналітичної інформації для обґрунтування та прийняття рішень стратегічного, поточного та оперативного характеру;
- пріоритетністю інформаційної системи у забезпеченні результативної діяльності підприємств.

Трансформація контролю має здійснюватись як у плані розширення об'єктів контролю, так і в плані інтеграційного зв'язку з усіма управлінськими функціями, з видами управління та їх цільовою спрямованістю. Це вимагає розширення видів контролю, виділяючи: лінійний, функціональний, організаційний; технологічний на стадіях обґрунтування та прийняття рішень, розробки та реалізації програм, формування та реалізації стратегій; логістичний, маркетинговий, фінансовий, управлінський.

Таким чином, лише системний і комплексний підхід дозволить обґрунтувати напрям трансформації контролю та сформувати результативну систему контролю.

В її основі концепція створення упереджувальної системи контролю, в яку покладені принципи, що систематизовані і доповнені О. Д. Гудзинським, а саме: цільовий характер здійснення контрольних функцій, неперервність здійснення контролю, мотивуючий характер контролю, забезпечення контролем стадій розвитку систем, перспективний характер контролю, єдність і взаємозв'язок контролю та планування, відповідність форм контролю цілям, невіддільність власності і контролю від виконавця та ін. [2].

Необхідно акцентувати, що передумовою результативної системи контролю має бути створення комплексу умов. Ми погоджуємося з О. Д. Гудзинським, який виділяє основні складові комплексу, а саме:

- технічні (засоби збирання, обробки і передавання інформації, носії первинної інформації контрольованих параметрів, графічні засоби планування й управління);

- технологічні (обґрунтованість і фіксованість технологій вирощування сільськогосподарських культур, годівлі тварин, переробки продукції, різних виробничих процесів, вирішення завдань і досягнення цілей, вироблення, прийняття і реалізація управлінських рішень);

- організаційні (раціональні форми організації праці і робочих процесів);

- економічні (система стимулювання, штрафних санкцій);

- соціально-психологічні (рівень розвитку колективів, система ціннісної орієнтації);

- управлінські (обґрунтованість завдань, які необхідно вирішувати і цілей, яких потрібно досягти по рівнях і ланках управління; раціональна структура завдань і цілей; розвинутість системи відповідальності, регулювання, саморегулювання і самоконтролю; обґрунтованість критеріїв оцінки діяльності суб'єктів і об'єктів управління; підготовленість суб'єктів до виконання функцій контролю і самоконтролю тощо) [3].

Однак вважаємо, що наведений комплекс умов забезпечення результативності системи контролю не повною мірою враховує всю сукупність складових, які обумовлено новими обставинами — ринковими, трансформаційними, глобалізацією, інтеграційними, зміною форм власності, інституціонально-структурними та ін.

Вважаємо доцільним розширити комплекс умов типами структур управління, стратегіями, моделями поведінки підпри-

ємств, типами комунікацій, визначеною структурою і характером управлінських рішень, ефективними стилями керівництва, розвинутою організаційною культурою, розвитком самоменеджменту, обґрунтованістю меж контролю, суб'єктами діяльності, чіткою системою критеріїв і показників оцінки об'єктів контролю й ін.

Рівень розвитку наведених умов є основою для обґрунтування лише контролю як важливого фактора забезпечення результативності здійснення контрольних функцій суб'єктами діяльності.

Важливим у системі діяльності є виділення об'єктів контролю по рівнях і ланках управління. Це дозволить обґрунтовано підійти до визначення діапазону контролю, діапазону відповідальності з урахуванням правомочності.

При визначенні об'єктів контролю і діапазону відповідальності нами використано методичний підхід О. Д. Гудзинського (рис. 1) [3].

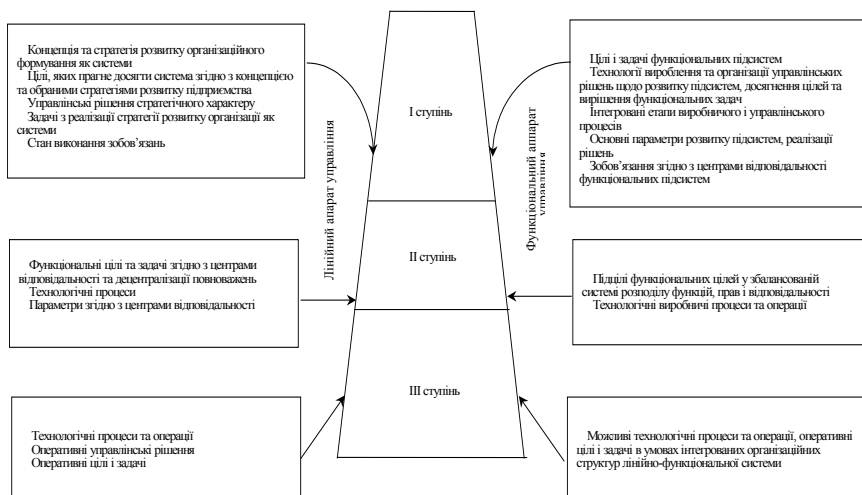


Рис. 1. Основні об'єкти контролю суб'єктів управління сільськогосподарських підприємств (використано підхід О. Д. Гудзинського з нашими доповненнями і уточненнями)

Система контролю має забезпечити виконання зобов'язань підприємства шляхом здійснення контрольних функцій і реалізації процесів контролю на стадіях: ділових зобов'язань на вході, формування потенціалу підприємства, розподілу ресурсного потенціалу, руху фінансових активів у процесі виробництва і

доведення товару до суб'єктів замовлення, відслідковування ходу виконання замовлень, оплати економічної цінності.

Забезпечення синергічного ефекту системи контролю за виконання зобов'язань пропонуємо здійснювати за схемою: стадії виконання зобов'язань, зведено-аналітична інформація, об'єкти контролю, критерії і показники для здійснення контрольних функцій (табл. 1).

Таблиця 1

**ЦІЛЬОВА СПРЯМОВАНІСТЬ КОНТРОЛЮ
НА СТАДІЯХ ВИКОНАННЯ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ**

Стадії виконання зобов'язань	Цільова спрямованість стадії	Зведено-аналітична інформація	Об'єкти контролю	Критерії і показники для здійснення контрольних функцій
Ділові зобов'язання на вході	Юридичне оформлення обов'язків і відповідальності перед суб'єктами згідно з обраними сегментами ринку	Яка характеризує стан виконання зобов'язань	Зобов'язання перед юридичними і фізичними особами. Сегменти ринку	Умови забезпечення єдності інтересів засмодіючих сторін Кількісні і якісні параметри, надійність, часовий горизонт
Формування потенціалу підприємства	Адаптація сформованих можливостей програми згідно з договірними зобов'язаннями	Яка характеризує рівні сформованості програм згідно з договорними зобов'язаннями	Технологія формування потенціалу підприємства	Критерії і показники, які характеризують стратегічний рівень розвитку підприємств та необхідний потенціал можливостей
Розподілу ресурсного потенціалу	Розподіл ресурсного потенціалу згідно з договірними зобов'язаннями	Яка характеризує рівень ресурсного потенціалу згідно з договірними зобов'язаннями	Напрями і об'єкти розподілу ресурсного потенціалу	Рівень ресурсного забезпечення договірних зобов'язань

Стадії виконання зобов'язань	Цільова спрямованість стадії	Зведено-аналітична інформація	Об'єкти контролю	Критерії і показники для здійснення контрольних функцій
Руху фінансових активів у процесі виробництва і доведення товару до суб'єктів замовлення	Прискорення руху фінансових активів	Яка характеризує стан руху фінансових активів	Обсяги, напрями та швидкість руху фінансових активів	Параметри руху фінансових активів
Оплати економічної цінності	Своєчасність оплати економічної цінності	Яка характеризує стан оплати економічних цінностей	Стан платежів за економічні цінності	Обсяги та часові параметри оплати економічної цінності

При формуванні результативної системи контролю необхідно враховувати три рівня управління: стратегічний, поточний і оперативний. В умовах ринкової економіки прерогатива має надаватись стратегічному розвитку підприємств. При цьому слід враховувати, що кожна обрана загальна інтегрована стратегія, яка визначає головний напрям розвитку підприємства потребує розробки програми проведення змін майже в усіх підсистемах підприємства, адаптуючи їх до нових умов як основи реалізації стратегій розвитку.

Такі зміни повинні проводитися в біологічній, технічній, технологічній, інформаційній, організаційній, економічній, управлінській та в інших підсистемах, а також у системі відносин. Лише при такому підході можливо забезпечити ефект систематичних змін. Однак у реальній практиці існує розбалансованість у змінах, що не сприяє максимальному використанню потенційних можливостей підприємницьких структур.

У більшості підприємств загальна стратегія їх розвитку не підкріплюється стратегіями забезпечення — ресурсними, функціональними, продуктово-асортиментними та фокусними. Недостатньо сприяє реалізації загальної стратегії розвитку підприємства діагностично-моніторингова та маркетингова функції.

Контрольні функції повинні здійснюватися за такою схемою (рис. 2).

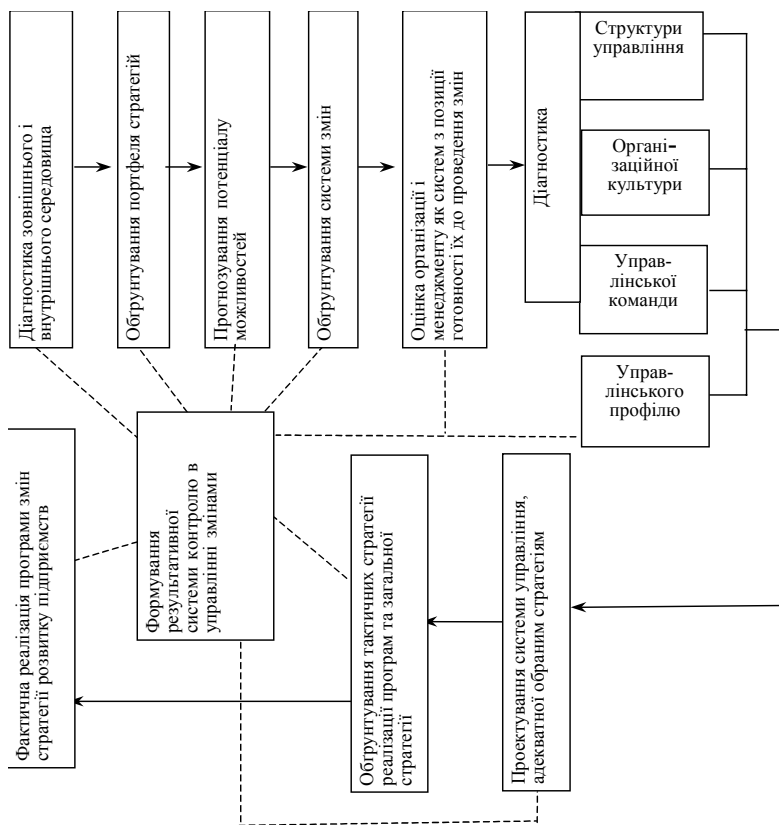


Рис. 2. Об'єкти та основні етапи здійснення контрольних функцій

Висновки. Таким чином, синергійний ефект у діяльності підприємств передбачено формувати в комплексній системі факторів забезпечення успіху через реалізацію загальної контрольної функції і механізмів специфічного функціонального, технологічного і адміністративного контролю в процесі виконання загальних функцій управління. Формування комплексу умов щодо забезпечення результативної системи контролю буде сприяти підвищенню економічної ефективності діяльності підприємств аграрного сектору, та забезпеченню реалізації стратегій їхнього розвитку в умовах ринкових трансформацій.

Література

1. *Герасимчук В. Г.* Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. / Герасимчук В. Г. — К.: КНЕУ, 2000. — 360 с.
2. *Гудзинский А. Д.* Развитие механизма управления сельскохозяйственным производством / Гудзинский А. Д. — К.: Изд-во УСХА, 1992. — 224 с.
3. *Гудзинський О. Д.* Менеджмент у системі агро бізнесу / Гудзинський О. Д. — К.: Урожай. 1994. — 235 с.
4. *Коренюк П. І.* Екологічно-економічна ефективність відтворювальної системи продовольчого комплексу: теорія, методологія, практика: (Монографія) / Коренюк П. І. — Дніпропетровськ: ДДФА, 2005. — 335 с.
5. *Кредісов А. І.* Менеджмент для керівників / Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. — К.: Товариство «Знання», КОО, 1999. — 556 с.
6. *Кунц Г.* Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С. О'Доннел; Т. 2; пер. англ. — М. Прогресс, 1981 — 512 с.
7. *Мартиненко М. М.* Менеджмент фірми / Мартиненко М. М. — К.: Леся, 1995. — 324 с.

*B. Polovina, MA
J. Čiaček, MA
D. Rajević, PhD,
Faculty of Business and Law,
Alpha University, Belgrade, Serbia*

MANAGERIAL IMPLICATIONS OF THE INTERNATIONAL ADVERTISING

ABSTRACT: Advertising, as one of the most visible forms of communication and as an element of the promotion mix, is critical tool for an international oriented company. Viability and effectiveness of international advertising depends upon the climate for that advertising in the foreign markets of concern as well as the differences in the availability and usefulness of advertising media. Internet impacts on markets, competition, and buyer-seller relationships and it then may be applicable for global advertising,

KEY WORDS: international advertising

Introduction

Advertising is any paid message placed in certain medium. International advertising is the use of the same advertising appeals, mes-