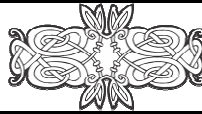


СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ



CONTROL SYSTEMS

УДК 005.6

JEL Classification: M49

Петер Марія

асистент кафедри менеджменту ім. проф. Й.С. Завадського
Національний університет біоресурсів і природокористування України
м. Київ, Україна
E-mail: vnauke@i.ua

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ ПАРАМЕТРІВ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ОБСЛУГОВУЮЧИМИ КООПЕРАТИВАМИ НА ОСНОВІ КОНТРОЛІНГУ

Анотація

Вступ. Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи, на відміну від інших організаційних форм господарювання, мають функції, що пов'язані з їх специфічною сферою діяльності – обслуговування членів-власників кооперативу.

Методи: Дослідження базувались на методах аналізу і синтезу, методі аналогій, експертному методі та методі функціонального аналізу.

Результати. В результаті проведених анкетних досліджень визначено, що для розвитку кооперативу необхідною є організація зворотного зв'язку з його членами з метою підвищення їх довіри до управління кооперативом, і, відповідно, до кооперативної форми власності загалом. З точки зору економічного дослідження найбільш доцільним є визначення інформативно-комунікативної складової функцій управління сільськогосподарським обслуговуючим кооперативом та пропозиції щодо практичної її реалізації шляхом розробки і впровадження системи контролінгу.

Перспективи подальшого дослідження полягають в обґрунтуванні організаційного порядку здійснення контролінгу.

Ключові слова: сільськогосподарська обслуговуюча кооперація, кооператив, контролінг, довіра, управління, транспарентність, моніторинг, інформаційне забезпечення.

Вступ.

Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив (СОК) ставить за мету обслуговування своїх членів-виробників сільськогосподарської продукції, задоволення їх потреб та підвищення ефективності обслуговуючого процесу. Для цього управлінські органи всіх рівнів мають виконувати низку інтегральних функцій, що утворюють спільну платформу і ядро для функцій кожного окремого рівня управління СОК.

Сучасні ринкові умови функціонування сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів характеризуються високим ступенем невизначеності та динамічності, що зумовлюють необхідність пошуку нових, відповідних сучасним реаліям концептуальних підходів до проведення системних досліджень щодо управління діяльністю обслуговуючих кооперативів у сільському господарстві, оскільки перспектива розвитку кооперативу безпосередньо визначається його системою управління, організаційною структурою, кваліфікаційним складом управлінського персоналу та

організацією забезпечення фінансовими, матеріальними, трудовими й інформаційними ресурсами процесу обслуговування його членів.

Аналіз останніх публікацій і досліджень.

Питання щодо вивчення діяльності кооперативних формувань у сільському господарстві у своїх працях розглядають Волкова І.М., Зіновчук В.В., Корінець Р.Я., Малік М.Й., Молдаван Л.В., Пантелеймоненко А.О., Саблук П.Т. та ін., проте є недостатньо дослідженими і потребують подальшого аналізу та систематизації питання інформаційно-аналітичного забезпечення управління СОК, організації зворотного зв'язку між членами кооперативу та його управлінням задля забезпечення прозорості діяльності кооперативного формування та вчасного отримання релевантної інформації всіма його учасниками.

Мета.

Метою дослідження є визначення особливостей функціонування СОК, причин недовіри дійсних та потенційних членів до кооперативу, а також надання пропозицій щодо формування ефективних параметрів апарату управління з метою забезпечення сталого розвитку обслуговуючих кооперативів у сільському господарстві України.

Результати.

Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив як спосіб економічного самозахисту сільськогосподарських товаровиробників, що об'єднали свої зусилля і ресурси з метою зменшення витрат, пов'язаних з веденням господарської діяльності, працюючи на засадах самоуправління, потребує забезпечення певних умов ефективного функціонування, а саме – управління внутрішніми відносинами. Так, управління в сільськогосподарському обслуговуючому кооперативі має характерні особливості, зумовлені тими обставинами, що його члени працюють не в кооперативі, а у власному окремому господарстві; від кооперативу вони отримують послуги, потрібні для ведення своєї діяльності. Власники обслуговуючого кооперативу є його ж клієнтами. Вони мають власну землю, майно і вносять лише частину своєї власності в кооператив у вигляді паїв. Тому управління кооперативом будується так, що стає безпосередньо відповідальним перед його власниками.

Члени кооперативу повинні самостійно приймати рішення щодо власних (особистих) господарств, оскільки в протилежному випадку вони втратять свою автономію. Діяльність кооперативу є продовженням діяльності його членів та має на них безпосередній вплив. Це зумовлює обов'язок членів брати участь в управлінні кооперативом [2].

У зв'язку з особливістю створення та функціонування кооперативу, виникають особливі відносини щодо становища й обов'язків рядових членів кооперативу та його керівництва (як представників найманого управлінського персоналу, так і обраних членів кооперативу для виконання управлінських функцій). Управління такою організаційною формою господарювання передбачає і своєрідний механізм взаємодії цих суб'єктів, за допомогою якого вони репрезентують свої інтереси та взаємодіють між собою.

Завдання, що постають перед кооперативом з огляду управління є досить різноманітними та значущими. Їх має своєчасно вирішувати керівництво, запобігаючи порушенню технології надання послуг та недопущенню припинення даного циклу. У цьому й виявляється особливість управління в обслуговуючих кооперативах: незважаючи на те, що всі члени кооперативу визначають мету і види діяльності, проте вони не спроможні всі разом брати участь у прийнятті поточних управлінських рішень. Саме тому цю функцію має виконувати окрема команда (адміністрація/керівництво), обрана членами кооперативу на Загальних зборах чи призначена виборним органом (Правлінням).

Існують причини, за якими кооперативний рух поки не отримав достатнього розвитку серед українських селян. Однією з них є відсутність достатньої кількості ефективних і самодостатніх фермерських господарств, в т.ч. сімейних, а іншою – відсутність державної підтримки, що затягує

процес поширення і розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. Окрім макроекономічних чинників зовнішнього середовища, існують і деякі, не менш важливі, причини, через які сільськогосподарські кооперативи в Україні не зайняли досі своє місце в аграрній економіці: знання і ментальність людей, а точніше – незнання основ справжньої кооперації, та пострадянська ментальність, що стосується як моральних, так і матеріальних аспектів, і яка характеризується догмою «спільне означає нічیه». У багатьох, через розчарування та недовіру, немає бажання брати участь в будь-яких демократичних процесах життя, а особливо в питаннях кооперації, в т.ч. обслуговуючої. У той же час велика кількість створених кооперативів згодом, на жаль, припиняють діяльність, не виконуючи своїх функцій, в тому числі в силу недосконалості управлінських механізмів. Одна з них – проблема транспарентності в управлінні, що підтверджено опитуванням (анкетуванням) членів вітчизняних СОК на основі розробленої автором анкети, результати розподілу відповідей якої представлені у табл.1.

Таблиця 1

Розподіл відповідей респондентів на запитання, які стосуються наявності транспарентних відносин в СОК

| № п/п | Питання щодо фактичного забезпечення транспарентних відносин СОК | Відповіді респондентів, % | | | Ранжування чинників за ступенем впливу на транспарентність у СОК |
|-------|--|---------------------------|----------|-----------------|--|
| | | Так | Ні | Частково | |
| 1 | Чи швидко Ви отримуєте необхідну для Вас інформацію? | 17 | 62 | 21 | 5 |
| 2 | Чи відповідають форми прямого і зворотнього зв'язку в структурі управління характеру взаємовідносин між структурними підрозділами СОК? | 29 | 25 | 46 | 7 |
| 3 | Чи налагоджені канали зворотнього зв'язку з членами СОК? | 9 | 24 | 67 | 6 |
| 4 | Чи своєчасно надається інформація членам кооперативу про стан його діяльності? | 5 | 73 | 22 | 4 |
| 5 | Чи надавалась членам кооперативу недостовірна інформація про стан його діяльності? | 4 | 85 | 11 | 8 |
| 6 | Чи відчуваєте Ви дефіцит в інформації про діяльність СОК? | 87 | 3 | 10 | 1 |
| 7 | Чи надавались роз'яснення перед вступом в СОК про роль виконання принципів кооперативної діяльності членом кооперативу? | -- | 92 | 8 | 2 |
| 8 | Як часто поновлюється інформація про діяльність СОК на інформаційному стенді кооперативу? | щотижня | щомісяця | не поновлюється | 3 |
| | | -- | 29 | 71 | |

Поняття "транспарентність" має іноземне походження. Англійське слово "transparent" перекладається як прозорий, зрозумілий, явний. Етимологічно воно утворилось від латинських "trans" - прозорий, наскрізь та "pareo" - бути очевидним. У сучасній вітчизняній літературі поняття "транспарентність" змістовно поєднало у собі як "прозорість", так і "відкритість", часто ці терміни застосовуються як рівнозначні та вживаються поряд з поняттями "гласність" та "публічність". Найчастіше значення поняття транспарентності пов'язується з інформаційною відкритістю соціальних, економічних та політичних процесів [1].

Тобто транспарентність розуміється як право членів СОК на доступ до інформації (право на інформацію), що дає змогу вільно шукати, отримувати, передавати, створювати та поширювати інформацію будь-яким законним способом. Це інструмент ефективного демократичного управління, який налаштовуватиме двосторонній зв'язок між керівниками сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу та його членами:

• "зверху" - через забезпечення відкритості та прозорості управління, доступності управлінської інформації як для суб'єкта, так і для об'єкта управління, що набуває свого законодавчого закріплення як право на доступ до інформації - законодавче положення, яким забезпечується ознайомлення членів з інформацією про діяльність їх кооперативу та можливість участі в управлінні кооперативом;

• "знизу" - як зворотний зв'язок, шляхом рівності прав на отримання інформації, участі членів в економічному житті кооперативу, їх контролю над діяльністю органів управління кооперативом.

Схема реалізації дії принципу демократичності в управлінні сільськогосподарським обслуговуючим кооперативом на засадах транспарентності представлена на рис.1.

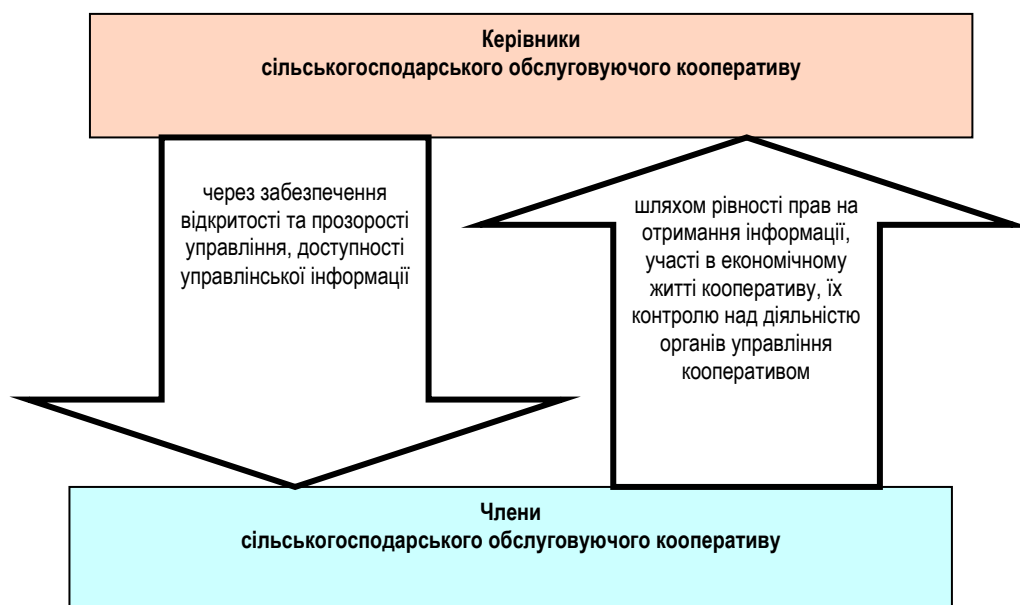


Рис. 1. Схема реалізації дії принципу демократичності в управлінні СОК на засадах транспарентності [5]

На сьогоднішній день існує проблема підвищеного ступеня конфліктності в середині існуючих кооперативів в Україні, це відбувається через проблему транспарентності їх системи управління (табл. 1).

Проаналізувавши табл. 1, можна зробити висновок, що 62% опитаних вважають, що не швидко отримують необхідну інформацію про СОК, 71% переконані, що не відповідають форми прямого і зворотного зв'язку в структурі управління характеру взаємовідносин між структурними підрозділами СОК, або вони є недостатніми, тобто частковими, аж 91% - стверджують, що не налагоджені канали зворотного зв'язку з членами СОК або є лише частковими, 73% впевнено вказали про несвоєчасність надання інформація членам кооперативу про стан його діяльності, 97% відчують дефіцит в інформації про діяльність СОК (з них лише 10% - частково), 71% вказали на те, що не поновлюється інформація про діяльність СОК на інформаційному стенді кооперативу взагалі, а 29% стверджують про щомісячне оновлення інформації, майже 100% опитаних сповістили про те, що їм не надана була інформація перед вступом в СОК про роль дотримання основних принципів кооперації, і аж 15% респондентів висловили думку, що надавалась членам кооперативу недостовірною інформація про стан його діяльності.

Досить важливим є ранжування чинників за ступенем впливу на транспарентність у СОК (табл. 1). Встановлено, що найбільш проблемними чинниками для встановлення транспарентних відносин в СОК є дефіцит інформації про діяльність СОК, її несвоєчасне поновлення, що підтверджувалось перехресними питаннями, не проводилась бесіда про важливість дотримання принципів кооперації перед написанням заяви про вступ до кооперативу, а також відсутність налагодженості каналів зворотного зв'язку управлінської ланки з членами СОК.

Кооперативам потрібно дивитися в майбутнє, дотримуючись принципів транспарентності, взаємної довіри, відкритості та спільного розвитку, і, долаючи диференційність, прагнути до консолідації зусиль. Зростання транспарентності пов'язане саме з правильною організацією управління.

З огляду на це, сучасна система управління сільськогосподарськими обслуговуючими кооперативами як сукупність взаємодіючих і взаємозалежних елементів, що забезпечує досягнення поставлених цілей кооперативу, вимагає нових підходів до організації та змісту управління з урахуванням нових можливостей інформаційного суспільства, підвищення ролі інформації в управлінні кооперативом, забезпечення транспарентних відносин. Для здійснення ефективного управління потрібні спеціальні управлінські інструменти, які ґрунтуються на використанні широких можливостей, що відкриваються прогресом інформаційних технологій. Таким інструментом, який втілює механізм інформаційного та аналітичного забезпечення управління СОК, на нашу думку, є контролінг.

Проведене дослідження шляхом опитування членів СОК демонструє потребу в удосконаленні організації інформаційного забезпечення як членів кооперативу, так і керівництва сільськогосподарським обслуговуючим кооперативом. Виникає об'єктивна необхідність пошуку нових підходів, інструментів та методів управління у цій площині. Відчувається необхідність впровадження інтегрованих систем інформаційно-аналітичної та методичної підтримки управління усіма функціональними сферами діяльності СОК і своєчасного надання достовірної інформації про діяльність кооперативу його власникам. Ефективність управлінських рішень залежить від якості облікової та інших видів інформації. Недостовірна, недостатня інформація призводить до неякісних, помилкових рішень.

Завдання щодо усунення проблем, пов'язаних з транспарентністю в СОК, значною мірою може бути вирішено шляхом розробки і впровадження системи контролінгу в управлінні сільськогосподарськими обслуговуючими кооперативами різних рівнів.

Поняття «контролінг» походить з латинських слів «contra» і «rotulus», а в англійській мові відповідає «countre-roullour», і в дослівному перекладі означає «зустрічна роль». Базуючись на цьому трактуванні, виникла назва посадової особи – «контролер», яка і відіграє таку «зустрічну роль» при управлінні інформаційними, фінансовими, матеріальними та іншими потоками.

Контролінг, на нашу думку, є одним з найновіших напрямів інформаційно-економічного розвитку сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу: контролінг міститься на перетині обліку, інформаційного забезпечення та контролю, об'єднуючи ці функції, - інтегрує й координує їх, проте не замінює управління, а виступає лише як інноваційний інструмент в управлінській діяльності СОК.

Виходячи з цього, кооператив має можливість використовувати інструментарій контролінгу в системі управління своїм розвитком в тому числі з метою налагодження якісного зворотного зв'язку з його членами, спроможний підвищити довіру до кооперативу як з боку його дійсних, так і з боку потенційних членів кооперативу.

До функцій контролінгу зараховують методичну, координуючу, акумулюючу, регулюючу та консультативну функції [6].

Так, методична функція, виходячи зі спрямування на кінцевий результат, передбачає пошук, аналіз, та добір оптимальних методів управлінського обліку, планування та аналізу [2].

Координуюча функція спрямована на взаємоузгодження організаційних, цільових,

методичних елементів системи управління кооперативом.

Підготовку та ієрархічний розподіл інформації залежно від рангів користувачів покладено на акумулюючу функцію.

Основним призначенням регулюючої функції стають виявлення суттєвих відхилень, визначення причин таких ситуацій та підготовка відповідної інформаційної бази.

Консультаційна функція своєю суттю переплітається з управлінським аналізом. Уведення в організаційну структуру сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів системи контролінгу є новим явищем, від правильності втілення якого залежить ефективність і якість роботи цієї системи.

Система контролінгу — це принципово нова концепція інформації і управління, яку можна визначити як обліково-аналітичну систему, що реалізує синтез елементів обліку, контролю, планування, яка забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності підприємства [3].

Система контролінгу у СОК – це концепція організації акумулювання інформації про діяльність кооперативу (облік), аналіз і подання інформації у наперед визначений строк тому, хто її потребує.

Основними специфічними особливостями контролінгу у СОК є:

1. Єдність стратегічних рішень, затверджених Загальними зборами членів кооперативу, з оперативними діями та фінансово-економічними розрахунками;
 2. Новий вектор фінансово-економічних розрахунків для прийняття економічно обґрунтованих рішень;
 3. Ядром контролінгу як концепції управління у СОК є інтеграція таких функцій управління як планування, організація обслуговуючого процесу, контроль, інформаційне забезпечення всіх учасників кооперативу;
 4. Новий якісний зміст ролі планово-економічних функцій управлінської ланки кооперативу.
- Контролінг у СОК має складатися з основних шести компонентів, поданих у табл. 2.

Таблиця 2

Найважливіші компоненти контролінгу у СОК

| | |
|---|--|
| Планування, декомпонування цілей до операційного рівня, бюджетування | Завдання цілей і стратегічних орієнтирів діяльності кооперативу, розрахунки окремих параметрів і складання бюджетів (методологія, організація) |
| Розрахунок витрат і управлінський облік | Контроль рівня використання потужності кооперативу за видами витрат, місцями виникнення і носіями витрат |
| Порівняння ідеального і фактичного стану (контроль) | Вияв місць, де є відхилення від плану. Оцінка причин недосягнення цілей та обґрунтування заходів, необхідних для покращення ситуації |
| Акумулювання (збір та обробка) інформації/організація документообігу | Формування інформаційної бази та інформаційних потоків у СОК – сервісне забезпечення управління кооперативом |
| Швидке надання інформації за запитом/забезпечення якісного зворотнього зв'язку членів СОК з його керівництвом | Доступ до інформації про діяльність СОК – забезпечення прозорих відносин |
| Звітність | Підготовка звітних даних управлінського обліку |

Удосконалено автором на основі [3, с.10]

Концепція контролінгу об'єднує такі основні елементи організації й управління діяльністю кооперативу:

- процеси обслуговування членів та витрати на їх здійснення;
- системи планування і бюджетування, сформовані на основі роботи підрозділів кооперативу як центрів відповідальності;

- система управлінського обліку, побудована на основі центрів відповідальності та їх бюджетів;
- система стратегічного управління, заснована на аналізі ланцюжка цінностей, стратегічного позиціонування та витратоутворювальних чинників;
- інформаційні потоки (в т.ч. документообіг) у кооперативі, що надає змогу оперативно фіксувати поточний стан виконання бюджетів та процес обслуговування членів та клієнтів кооперативу;
- система спостереження - моніторинг фінансово-господарської діяльності кооперативу й аналіз задоволеності членів обслуговуючим процесом;
- виявлення причин відхилень фактичних результатів від запланованих, формування рекомендацій для поточних управлінських рішень.

Мета контролінгу у кожному окремому СОК може визначитися Загальними зборами, наприклад: підтримка ефективного функціонування кооперативу, забезпечення транспарентних відносин у кооперативі, моніторинг фактичного стану, порівняння його з прогнозованим, виявлення тенденцій і закономірностей розвитку економіки кооперативу у відповідності до головної мети та попередження негативного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на фінансовий результат та становища на ринку, тобто вивчення поведінки економічного механізму кооперативу з метою максимізації задоволення потреб його членів тощо.

Тому в якості такого професійного «асистента» та консультанта управління пропонуємо в склад Ревізійної комісії сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу (будь-якого рівня, в тому числі – первинного у разі, якщо він об'єднує більше 100 сільгоспвиробників) ввести посаду *контролера* як постійного представника всіх рівнів управління кооперативом в офісі кооперативу, до якого в будь-який момент може звернутися за інформацією як член кооперативу, так і співробітник, адже будь-яка інформація стосовно кооперативу знаходиться в даних управлінського обліку, веденням якого займається контролер. Він має бути членом Ревізійної комісії, але це єдиний член Ревізійної комісії, який є найманою особою, а не членом кооперативу. І саме він щонайменше двічі на рік в обов'язковому порядку має відвідувати тематичні семінари з контролінгу та відповідні курси підвищення кваліфікації, які має проводити місцева дорадча служба, консультаційні центри, Спілка кооператорів, залучаючи кращих українських і закордонних науковців та практиків з контролінгу.

Починаючи з регіональних об'єднань кооперативів включно з міжнародними альянсами, в системі управління доцільно буде впровадити службу контролінгу, яка не тільки налагоджуватиме ефективне функціонування окремих елементів економічної діяльності таких кооперативних формувань, а й координуватиме їх між собою, забезпечуватиме раціональну єдність і взаємодію їх.

Адекватна робота контролера (або служби контролінгу для кооперативних формувань 2-5 рівнів: районних, регіональних, національних, міжнародних кооперативів) сприяє оперативнішій підготовці інформаційної бази, підвищенню гнучкості у формуванні інформаційних потоків і підготовці відповідних звітів різного характеру.

Впровадження посади контролера/служби контролінгу, на нашу думку, завдяки раціональному управлінню інформаційними потоками дасть змогу значно підвищити ефективність управління сільськогосподарським обслуговуючим кооперативом, а відтак – ефективність діяльності кооперативу, що призведе до підвищення задоволеності членів кооперативу.

Ефективність діяльності СОК у значній мірі залежить від характеру та дієвості управління. Тобто щоби своєчасно досягнути позитивного результату та не допустити відхилень від поставленої мети, необхідна *координація* в організації обслуговування членів кооперативу, забезпеченості його необхідними ресурсами, *коригування* успішної діяльності в умовах турбулентності зовнішнього середовища та послідовності виконання певних видів робіт. Це досягається завдяки системі управління, яка є єдиним механізмом, де кожна ланка виконує певну функцію у взаємозв'язку з іншими. З огляду на це, для забезпечення ефективного функціонування системи управління,

зокрема контролінгу, і, відповідно, всього кооперативу загалом, - вважаємо за доцільне впровадити моніторинг ефективності діяльності кооперативу як інноваційного засобу управління сільськогосподарським обслуговуючим кооперативом. Виконання функції проведення моніторингу має бути покладена саме на контролера, адже в його обов'язки входить збір та обробка інформації про діяльність кооперативу. Контролер має бути фахівцем у галузі економіки та/або менеджменту організації.

Так як моніторинг представляє собою складну *систему постійного спостереження* за рядом показників, які характеризують стан та розвиток обраного об'єкту, а основними критеріями моніторингу є своєчасність, комплексність та об'єктивність, що характеризують моніторинг як систему, яка діє в певному інтервалі часу, має складний характер та складається з набору взаємопов'язаних елементів [8], - тому його аналіз потрібно проводити щоквартально у випадку функціонування СОК протягом року, або після надання кооперативом сезонних послуг щороку з урахуванням та обчисленням показників ефективності діяльності СОК.

Моніторинг у загальному сенсі означає процес систематичного збору і обробки інформації про складові частини та параметри того чи іншого складного процесу, спрямований на винесення оцінки, вироблення планів дії і прийняття рішення по даному процесу. Моніторинг, з одного боку, допомагатиме *здійснювати спостереження* за об'єктами та обслуговуючими процесами в кооперативі на всіх етапах його життєвого циклу, а з іншого – *робити висновки* про вплив змін зовнішніх і внутрішніх чинників та стан і розвиток кооперативу.

Окремі автори стверджують, що моніторинг – це систематичне спостереження, що реалізується в межах загальної системи управління визначеним об'єктом і передбачає вимірювання та порівняння фактичних його характеристик з базовими (плановими, нормативними) з метою розробки та реалізації заходів щодо розвитку об'єкта управління як у поточному періоді, так і довгостроковій перспективі [7].

З метою унаочнення пропозицій, визначення ролі і місця контролера як інформаційного агента в системі управління СОК, і його основні функції – забезпечення транспарентних відносин в кооперативі, проведення моніторингу - автором визначено роль і місце контролера в системі управління СОК, що представлено на рис. 2., з урахуванням усіх рівнів управління, його механізмом та процесом, а також враховуючи її взаємозв'язок з принципами та цінностями кооперативної діяльності, і, відповідно, задоволенням потреб членів кооперативу.

З огляду на вищесказане, пропоную до штатного розпису СОК включити посаду «Контролер» з наступними функціональними обов'язками:

- збір та обробка інформації про внутрішній стан СОК з подальшим аналізом та пошуком шляхів його удосконалення;
- моніторинг ефективності діяльності СОК (в т.ч. періодичне анкетування членів кооперативу);
- збір та обробка інформації про контрагентів з подальшим аналізом співпраці з ними, узагальнення та порівняння відгуків про співпрацю;
- забезпечення транспарентних відносин в СОК та підтримка такої взаємодії, розробка методик;
- посередництво у зв'язках між кооперативом та його членами через поширення даних у формі інформації/гарантія оперативного постачання необхідної інформації в паперовому чи електронному вигляді;
- Інтернет, телефонія, адміністрування сайту, сторінок у соціальних мережах;
- консультаційні послуги, надання рекомендацій представникам управлінської ланки кооперативу щодо їх майбутніх рішень (супроводжуюча підтримка менеджменту). Адже відомо, що ефективність управлінських рішень залежить від якості облікової та інших видів інформації. Недостовірна, недостатня, нерелевантна інформація призводить до неякісних, помилкових рішень;
- допомога у звітності перед членами кооперативу;

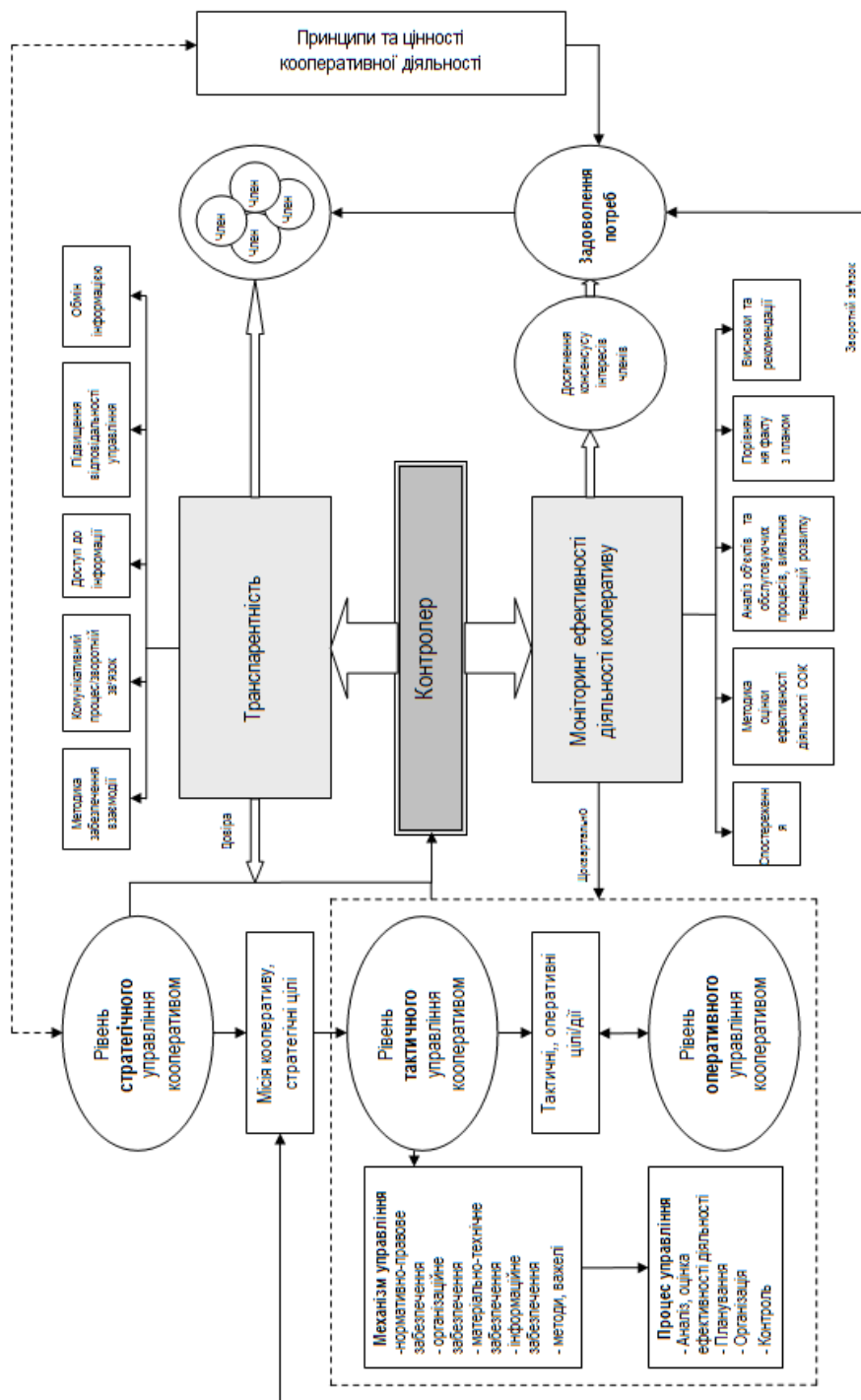


Рис. 2. Організаційно-функціональна система управління СОК

Розроблено автором самостійно

- створення методики зворотного зв'язку: формування зворотного потоку інформації від членів кооперативу, надання рекомендацій щодо удосконалення цього процесу – організація отримання та алгоритм розгляду запитів, пропозицій, ініціатив, думок дійсних членів кооперативу щодо його діяльності;

- взаємодія з усіма учасниками кооперативу.

Наслідком впровадження системи контролінгу в якості контролера чи контролінгової служби буде:

1. Соціально-економічний ефект діяльності кооперативу.
2. Підвищення задоволеності кожного члена кооперативу від участі в СОК.
3. Збільшення кількості дійсних та асоційованих членів кооперативу.
4. Формування здорового психологічного клімату в системі відносин кооперативу.
5. Формування етичних норм ведення господарської діяльності кооперативу.
6. Зросте довіра до представників тактичного та оперативного рівнів управління кооперативу.
7. Покращення іміджу кооперативу як серед членів кооперативу, так і серед громади, де діє кооператив, серед місцевої влади, контрагентів тощо.
8. Збільшення товарообороту, і, відповідно, фінансового капіталу, що, в свою чергу, призведе до збільшення економії витрат на закупівлю ресурсних матеріалів та економію витрат в обслуговуючих процесах кооперативу для своїх членів, збільшення партій для збуту продукції.
9. Зростання конкурентоспроможності кооперативу.
10. Отримання релевантної інформації представниками управлінської ланки СОК, що призведе до аргументованих управлінських рішень.
11. Мінімізація дефіциту інформації про фактичний стан СОК.

Логічно-функціональний механізм впливу контролера на результат діяльності сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу представлена на рис. 3.

Отже, контролер забезпечує проведення моніторингу і встановлення транспарентних відносин у СОК, координує діяльність СОК згідно визначних стратегічних орієнтирів. Таким чином, контролер окрім того, що виступає в ролі координатора управлінських рішень, транслятора інформації, асистента управління в якості індикатора прозорості діяльності кооперативу, - виконує зустрічну роль організатора системи відносин та реалізатора стратегічного управління в кооперативі. Він є єдиним функціональним представником усіх рівнів управління одночасно, є внутрішнім посередником передачі інформації, навігатором на шляху виконання місії кооперативу. Метою впровадження контролера в організаційну структуру управління кооперативу в сільському господарстві є допомога кооперативу розвинути максимальний потенціал, а також підтвердження бажання управлінської ланки щодо їх відкритості до взаємодії з іншими учасниками кооперації та прозорості їх діяльності.

Ті сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи, які орієнтуються на наполегливе і тривале виживання, повинні перейти від пасивної реєстрації господарської діяльності (фінансовий облік) до активної інформатизації – з використанням таких систем обліку, які дозволяють створити базу даних для свідомого аналізу та оцінки своєї позиції на ринку послуг - контролінг.

Висновки і перспективи.

1. Транспарентність управління – це інструмент ефективного демократичного управління, вона є необхідною умовою успішного функціонування кооперативу. Поступ кооперативу залежить від дій представників управлінської ланки, які зобов'язані забезпечити транспарентні відносини у СОК, зокрема, забезпечити обмін інформацією, комунікативний процес, особливістю якого, з одного боку, є відкритість у наданні достовірної інформації, а з другого – готовність до її отримання й опрацювання.

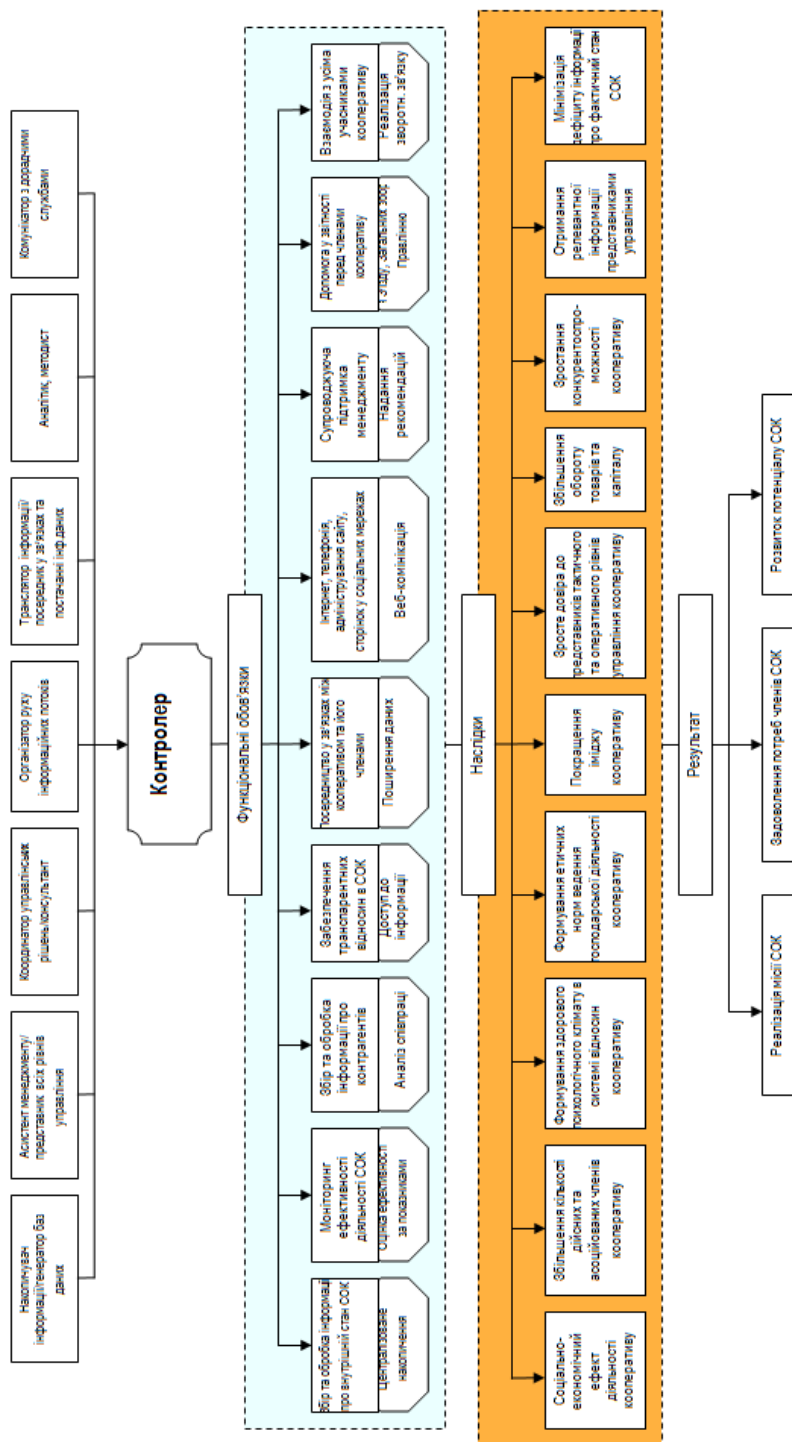


Рис. 3. Логічно-функціональний механізм впливу контролера на результат діяльності СОК

2. Дослідження показали необхідність в удосконаленні організації інформаційного забезпечення як членів кооперативу, так і керівництва сільськогосподарським обслуговуючим кооперативом, а саме впровадження інтегрованих систем інформаційно-аналітичної та методичної підтримки управління усіма функціональними сферами діяльності СОК і своєчасного надання достовірної інформації про діяльність кооперативу його власникам.

3. Система контролінгу у СОК – це концепція організації акумулювання інформації про діяльність кооперативу (облік), аналіз і подання інформації у наперед визначений строк учасникам кооперативу. Впровадження системи контролінгу шляхом введення в організаційну структуру управління кооперативом контролера або контролінгової служби (для кооперативів 2-5 рівнів) забезпечить в т.ч. транспарентність управління.

4. З метою забезпечення ефективного функціонування системи управління СОК, зокрема контролінгу, доцільно впровадити моніторинг ефективності діяльності кооперативу як інноваційного засобу управління сільськогосподарським обслуговуючим кооперативом. Виконання функції проведення моніторингу має бути покладене саме на контролера.

Контролер забезпечує проведення моніторингу і встановлення транспарентних відносин у СОК, координує діяльність СОК згідно визначених стратегічних орієнтирів. Таким чином, автором доведено, що контролер виконує зустрічну роль організатора системи відносин та реалізатора стратегічного управління в кооперативі, що унаочнено логічно-функціональним механізмом впливу контролера на результат діяльності СОК.

Список використаних джерел

1. Афонін А.Е., Суший О. В. Транспарентність влади в контексті європейської інтеграції України: конспект лекції до короткотермінового семінару в системі підвищення кваліфікації кадрів. Київ : НАДУ, 2010. 48 с.
2. Горьовий В.П., Петер М.В. Основи кооперації. Київ : «КАРАВЕЛА», 2015. 300 с.
3. Давидович І. Є. Д Контролінг. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 552 с.
4. Круглова О. А., Козуб О.В. Системний підхід до організації моніторингу на підприємстві. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 9. С. 307-311.
5. Петер М.В. Транспарентність як системно-функціональний феномен демократичного принципу управління сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу. *Економіка АПК*. 2014. № 5. С. 71.
6. Сава А.П. Обґрунтування організаційно-економічних засад розвитку кооперативно-інтеграційних відносин в АПК. *Науковий вісник Луганського національного аграрного університету: Серія «Економічні науки»*. 2012. № 34. С.261-268.
7. Уляшева Ж. Контролінг в компанії: методические проблемы. *Проблемы теории и практики управления*. 2008. № 8. С. 67–72.
8. Удалих О. О. Організація моніторингу економічної ефективності капіталовкладень в системі водопостачання промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 2. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3821> (дата звернення : 05.03.2017).

Статтю отримано: 12.03.2017 / Рецензування 14.04.2017 / Прийнято до друку: 22.05.2017

Maria Peter

Assistant of the Department of management named Prof. YS Zavadsky
National University of Bioresources and Natural Resources of Ukraine
Kyiv, Ukraine
E-mail: vnauke@i.ua

**FORMATION OF EFFICIENT PARAMETERS OF MANAGEMENT APPARATUS'
AGRICULTURAL SERVICE COOPERATIVES ON THE CONTROLLING BASIS**

Abstract

Introduction. Agricultural service cooperatives, not like other organizational forms of management, have functions related to their specific field of activity-maintenance of cooperative-owned owners.

Methods: analysis and synthesis, analogies, expert method, method of functional analysis.

Results. A questionnaire survey was conducted, which determined that for the development of the cooperative the organization of feedback with its members was necessary in order to increase their confidence in the management of the cooperative, and accordingly to the cooperative form of ownership in general. From the point of view of economic research the most expedient is to determine the informative and communicative component of the management functions of the agricultural servicing cooperative and proposals for its practical implementation through the development and implementation of a controlling system.

Discussion. The prospects for further research are to substantiate the organizational arrangements for conducting of controlling.

Keywords: agricultural service cooperative, cooperative, coops, controlling, trust, management, transparency, monitoring, information provision.

References

1. Afonin, A.E., & Sushyj, O. V. (2010). *Transparentnist' vlady v konteksti jevropejs'koi' integracii' Ukraїny: konspekt lekcii' do korotkotermynovogo seminaru v systemi pidvyshhennja kvalifikacii' kadriv* [Transparency of power in the context of Ukraine's European integration: a lecture summary for a short-term seminar in the system of professional development of personnel]. Kyiv : NADU.
2. Gor'ovyj, V.P., & Peter, M.V. (2015). *Osnovy kooperacii'* [Fundamentals of cooperation]. Kyiv : «KARAVELA», 2015. 300 s.
3. Davydovych, I., & Je., D. (2008). *Kontroling* [Controlling]. Kyiv : Centr uchbovoi' literatury.
4. Kruglova, O. A., & Kozub, O.V. (2014). Systemnyj pidhid do organizacii' monitoryngu na pidpryjemstvi [System approach to the organization of monitoring at the enterprise]. *Biznes-Inform*, 9, 307-311.
5. Peter, M.V. (2014). *Transparentnist' jak systemno-funkcional'nyj fenomen demokratychnogo pryncypu upravlinnja sil'skogospodars'kogo obslugovujuchogo kooperatyvu* [Transparency as a system-functional phenomenon of the democratic principle of management of an agricultural serving cooperative]. *Ekonomika APK*, 5, 71.
6. Sava, A.P. (2012). Obgruntuвання організаційно-економічних засад розвитку кооперативно-інтеграційних відносин в АПК [Substantiation of the organizational and economic foundations for the development of cooperative-integration relations in the agro-industrial complex]. *Naukovyj visnyk Lugans'kogo nacional'nogo agrarnogo universytetu: Serija «Ekonomichni nauky»*, 34, 261-268.
7. Uljasheva, Zh. (2008). Kontrolling v kompanii: metodicheskie problemy [Controlling in the company: methodical problems]. *Problemy teorii i praktiki upravlenija*, 8, 67–72.
8. Udalyh, O. O. (2015). Organizacija monitoryngu ekonomichnoi' efektyvnosti kapitalovkladen' v systemy vodopostachannja promyslovyh pidpryjemstv [Organization of monitoring of economic efficiency of investments in the water system of the industrial enterprises]. *Efektivna ekonomika*, 2. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3821>

Received: 03.12.2017 / Review 04.14.2017 / Accepted 05.22.2017

