НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ТВАРИННИЦТВА
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ТВАРИННИЦТВА
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЄГІОЗАР'ЯН АРТУР ГЕНРИХОВИЧ

УДК 338.443:338.49

РОЗВИТОК СИСТЕМ МОНІТОРИНГУ, ДІАГНОСТИКИ ТА КОНТРОЛІНГУ В МЕНЕДЖМЕНТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ: ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
_____ Єгіозар'ян А.Г.

Науковий консультант:
доктор економічних наук, доцент
МИКИТАСЬ Аркадій Вікторович,
Державний біотехнологічний університет, проректор з науково-педагогічної роботи, розвитку економіки та інфраструктури, Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України, провідний науковий співробітник відділу економіки, менеджменту та трансферу інновацій у тваринництві

Харків – 2025

АНОТАЦІЯ

Єгіозар'ян А. Г. Розвиток систем моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу: теорія, методологія, практика. - Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук, Харків, 2025.

Дисертаційна робота присвячена вирішенню складної наукової проблеми теоретичного, методологічного, методичного та прикладного обґрунтування формування комплексної системи моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу. Вивчено генезис понятійно-категоріального апарату моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу. Розроблено концепцію формування якісно нової гнучкої підсистеми внутрішньогосподарського контролю у системі управління підприємством. Обґрунтовано механізм дотримання фінансово-економічної безпеки у системі управління підприємством на засадах використання інструментів моніторингу, діагностики та контролінгу. Визначено засади формування ефективної інформаційно- аналітичної підсистеми моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу. Обґрунтовано методологічні засади моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу. Розроблено методичний підхід до здійснення моніторингу результатів діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. Обґрунтовано концепцію побудови та функціонування системи моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу. Визначено методичний інструментарій оцінки ризиків в менеджменті підприємств-суб'єктів аграрного бізнесу. Ідентифіковано організаційні засади моніторингу, діагностики та

контролінгу в менеджменті суб’єктів аграрного бізнесу. Обґрунтовано архітектуру та архітектоніку механізмів та систем моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу. В роботі розроблено концепцію створення адаптивної підсистеми внутрішньогосподарського контролю в системі управління аграрними підприємствами, яка враховує баланс між централізацією та децентралізацією управлінських функцій, відповідає типу підприємства та специфіки організації і методики внутрішнього контролю, а також включає комплекс наскрізних показників, спрямованих на забезпечення безперебійного постачання продукції, підвищення її якості, зростання продуктивності праці та раціональне використання ресурсів. Обґрунтовано архітектоніку механізму фінансово-економічної безпеки як складову частину системи управління підприємством, який відображає взаємозв’язок і взаємодію між різними процесами фінансово-господарської діяльності підприємства, а також поєднує фінансові та економічні методи й інструменти згруповані відповідно до функціонального призначення та категорій фінансово-економічної безпеки фінансового менеджменту, що дозволяє зберігати стабільність аграрного підприємства, здійснювати дотримання його фінансово-економічної безпеки та підтримувати сталий розвиток як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Визначено підходи та процедури формування ефективної інформаційно-аналітичної підсистеми системи моніторингу й контролю фінансово-економічних результатів діяльності суб’єктів аграрного бізнесу, яка поєднує в собі всі види інформації - економічну, ринкову, соціологічну, демографічну тощо, містить канали інформації з необхідною надійністю, швидкістю передачі й пропускною здатністю, включає в себе систему методів та засобів для збору інформації й підготовки управлінських рішень. Удосконалено методологічну основу для моніторингу, діагностики та контролінгу результатів діяльності аграрних підприємств, яка поєднує загальнонаукові принципи пізнання з локальними підходами до фінансово-

господарського контролю на основі застосування класифікації методичних прийомів контролю фінансово-економічних результатів, враховуючи їх логічну послідовність з ідентифікацією ключових вимог та напрямів розвитку аналітичного інструментарію з визначенням системи показників і критеріїв, що дозволяють комплексно оцінювати фінансово-економічний стан підприємства. Обґрунтовано концептуальні засади корпоративної фінансової діагностики, адаптовану для оцінки фінансово-економічної стабільності суб'єктів аграрного бізнесу, які сприяють розвитку наукових підходів у цій сфері, передбачають використання розвиненої системи показників фінансової стабільності з ідентифікацією взаємозв’язку із рентабельністю власного капіталу та рівнем кредитування, а також дозволяє оцінити перспективи розширення діяльності через залучення позикових коштів на основі реалізації моделі розрахунку ефекту фінансового левериджу з використанням показника рентабельності джерел фінансування. Розвинуто методологічні засади моніторингу фінансової стабільності аграрних підприємств через виокремлення ринкових та специфічних факторів їх фінансової неспроможності на основі розвитку інструментів моніторингу у фінансовому та нефінансовому напрямах з детальним розкриттям їх змісту та розробкою моделі індексів, які засновані на теоретичних і емпіричних підходах до прогнозування фінансової неспроможності підприємств. методичний підхід до оцінки реабілітаційного потенціалу підприємства, в основу якого покладено метод ітерацій, що дозволяє враховувати специфіку роботи неплатоспроможних компаній, з обов’язковим обмеженням періоду оцінки лише тривалістю реабілітаційних заходів, а також включенням механізму зворотного потоку, що дозволяє більш точно відстежувати динаміку фінансового відновлення підприємства.

Ключові слова: контрольна функція, моніторинг, діагностика, контролінг, інформаційна підтримка, потенціал, система.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

публікації, які розкривають основний зміст дисертації:

1. **Єгіозар'ян, А.** Дослідження ролі моніторингу та контролінгу в системі в управління підприємством. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. P. 388-393. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-54

2. Носач Н.М., **Єгіозар'ян А. Г.**, Полякова Є.С. Теоретичні засади поняття «контролінг» в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин. *Економічний простір*. 2024. №193. С. 116-123. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.193.116-123. (*авторський внесок полягає в ідентифікації місця контролінгу в реалізації контрольної функції менеджменту*)

3. Носач Н.М., **Єгіозар'ян А. Г.**, Полякова Є.С. Теоретичні аспекти моніторингу в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин. *Бізнес Інформ*. 2024. №9. С. 437-442. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-437-442. (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні змісту моніторингових процедур в системі менеджменту підприємства*)

4. **Єгіозар'ян А. Г.** Дослідження підходів до визначення поняття «контролінг» в контексті управління агропромисловим підприємством. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. №9(199) 2024. С. 134-144. https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.09.11

5. **Yehiozarian A**. Role of monitoring and controlling in enterprise management systems. *Innovation and Sustainability.* 2024. 4(3). P. 186-193. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2024.3.186.193

6. **Єгіозар'ян А. Г.** Концептуальні засади впровадження елементів контролінгу в систему управління агро-підприємством. *Наукові перспективи. Серія «Економіка».* 2024. № 10(52). DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-624-636.

7. Носач Н., **Єгіозар'ян А.** Теоретико-методичне забезпечення автоматизації процесів моніторингу і контролінгу агропідприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. №10. С. 733–733. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-733-733. (*авторський внесок полягає у визначенні напрямів цифровізації інструментів моніторингу і контролінгу*)

8. **Єгіозар'ян А. Г.** Вплив факторів зовнішнього середовища на функціонування систем моніторингу та контролінгу підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 3-4. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14059717

9. Носач Н.М., **Єгіозар'ян А. Г.,** Полякова Є.С. Місце контролю в системі менеджменту підприємств агропромислового сектора економіки. *Проблеми економіки.* 2024. №3. С. 188-193. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-188-193. (*авторський внесок полягає у визначенні типології інструментів та засобів реалізації контрольної функції менеджменту на мікрорівні*)

10. Носач Н., **Єгіозар'ян А.** Побудова системи моніторингу та контролінгу на агропідприємстві. *Development Service Industry Management*. 2024. №3. P. 254-259. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(43). (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні архітектоніки систем моніторингу і контролінгу в менеджменті аграрних підприємств*)

11. **Єгіозар'ян А.** Збалансована система моніторингу як елемент системи управління підприємством. *Економічний простір.* 2024. № 194. С. 43-48. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.194.43-48.

12. Ткаченко В., Носач Н., **Єгіозар'ян А.** Впровадження збалансованої системи показників у менеджменті аграрних підприємств. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. № 7(197). С. 127-138. DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.07.10. (*авторський внесок полягає в ідентифікації критеріїв збалансованості контрольних показників*)

13. **Єгіозар'ян А.** Оптимізація операційних процесів через впровадження концепції управління витратами в контексті контролінгу**.** *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. №12(203). С. 42-53. DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.12.04

14. **Єгіозар'ян А.** Формування ефективних стратегій управління організаційними змінами через впровадження інтегрованих контролінгових підходів. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. №11(202). С. 122-134. DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.11.10.

15. Носач Н., **Єгіозар'ян А.** Цілі моніторингу та контролінгу в системі управління агропромисловим підприємством. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 334(5). P. 566-572. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-86. (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні класифікації та ієрархії цілей моніторингу і контролінгу*)

16. Носач Н.М., **Єгіозар'ян А. Г.** Обґрунтування структури системи моніторингу та контролінгу на агропідприємстві. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. №10(201). С. 116-126. DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.10.09. (*авторський внесок полягає у визначенні особливостей структури систем моніторингу та контролінгу в менеджменті аграрних підприємств*)

17. **Yehiozarian A.** Development of adaptive mechanisms for strategic planning through the lens of controlling approaches in a globalized economy.. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 4. С. 426 – 430. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-66

18. Носач Н.М., **Єгіозар'ян А. Г.**, Полякова Є.С. Роль моніторингу та контролінгу в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин. *Регіональна економіка*. 2024. №3(113). С. 131-139. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-3-12. (*авторський внесок полягає у визначенні способів оцінювання результативності контрольних систем в менеджменті підприємств*)

19. **Єгіозар'ян А. Г.** (2024). Практичне застосування контролінгу суб'єктів аграрного бізнесу. *Актуальні питання економічних наук*, (5). https://doi.org/10.5281/zenodo.14996511.

20. **Єгіозар'ян А. Г.** В. Контролінг у сфері e-commerce. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 6. С. 84-88. https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-6-17

21. Kryukova I., Diachkov D., Polyakova Ye., Selikhov S., Nosach N., **Yehiozarian A.** Controlling as a Tool for Strategic Development in Agro-Industrial Management. *Nanotechnology Perceptions*. 2024. Vol. 20. S9. Exploring the Frontiers of Social Engineering and Public Perceptions of Technology. DOI: https://doi.org/10.62441/nano-ntp.v20iS9.43. (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні складу об'єктів контролінгу в менеджменті агропромислового підприємства*)

22. Polyakova Y., Lypovyi D., **Yehiozarian A.** (2023). Management Solutions for the Innovative Development of Enterprises Using a Controlling System with Information and Analytical Support. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2023. Vol. 9(5). P. 223-229. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-223-229 (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні архітектоніки системи інформаційної підтримки прийняття рішень на основі використання контролінгового та діагностичного інструментарію*)

23. Smihunova O, Bohdaniuk I, Polyakova Y, **Yehiozarian A.** Innovative Approaches to Controlling in Agribusiness: the Role of Quality Management Systems in Sustainable Production Practices. *Archives for Technical Sciences*. 2024 Sep 10;2(31):116–30. DOI: https://doi.org/10.70102/afts.2024.1631.116 (*авторський внесок полягає у визначенні організаційно-економічної та організаційно-управлінської сутності контролінгу в менеджменті суб'єкта аграрного бізнесу*)

публікації, які засвідчують апробацію результатів дослідження:

24. **Єгіозар'ян А. Г.** Моніторинг, діагностика та контролінг як засоби реалізації контрольної функції менеджменту. Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали Другої Міжнародної науково-практичної конференції. – Харків: ХНТУСГ, 2019. – С. 135-138.

25. **Єгіозар'ян А. Г.** Структура контрольної інформації в менеджменті підприємств-суб'єктів аграрного бізнесу. Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Харків: ХНТУСГ, 2020. С. 261-264.

26. **Єгіозар'ян А. Г.** Типологія інструментів моніторингу, діагностики і контролінгу в системі менеджменту аграрних підприємств. Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку: Матеріали III Всеукраїнської наук.-практ. конф. м. Миколаїв / За заг. ред. Скупського Р.М. Миколаїв: ВСП МІРЛ ЗВО «Університет «Україна», 2023. С. 190-194.

27. **Єгіозар'ян А. Г.** Фінансово-економічна безпека підприємства як об'єкт застосування моніторингових, контролінгових та діагностичних процедур. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 287-291.

28. **Єгіозар'ян А. Г.** Інструментарій моніторингу та діагностики в системі кризис-менеджменту суб'єктів аграрного бізнесу. Пріоритети розвитку тваринництва в умовах війни та повоєнного відновлення: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої до 95-річчя заснування Інституту тваринництва НААН. Харків: Інститут тваринництва НААН, 2024. С. 101-103.

ABSTRACT

Yegiozarian A., Development of monitoring, diagnostics and controlling systems in the management of agribusiness entities: theory, methodology, practice. - Manuscript.

The thesis for the degree of doctor of economic sciences, specialty 08.00.04 - economics and management of enterprises (by economic activity). Livestock Farming Institute of The National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, Kharkiv, 2025.

The thesis is devoted to solving the complex scientific problem of theoretical, methodological, methodical and applied substantiation of the formation of a comprehensive system of monitoring, diagnostics and controlling in the management of agrarian business entities. The genesis of the conceptual and categorical apparatus of monitoring, diagnostics and controlling in the management of agrarian business entities has been studied. The concept of forming a qualitatively new flexible subsystem of internal control in the enterprise management system has been developed. The mechanism of maintaining financial and economic security in the enterprise management system based on the use of monitoring, diagnostics and controlling tools has been substantiated. The principles of forming an effective information and analytical subsystem of monitoring, diagnostics and controlling in the management of agrarian business entities have been determined. The methodological principles of monitoring, diagnostics and controlling in the management of agrarian business entities have been substantiated. A methodical approach to monitoring the results of the activities of agrarian business entities has been developed. The concept of building and functioning of a monitoring, diagnostics and controlling system in the management of agrarian business entities has been substantiated. The methodological tools for assessing risks in the management of agrarian business entities have been defined. The organizational principles of monitoring, diagnostics and controlling in the management of agrarian business entities have been identified. The architecture and architectonics of

mechanisms and systems for monitoring, diagnostics and controlling in the management of agrarian business entities have been substantiated. The work has developed a concept for creating an adaptive subsystem of internal control in the management system of agrarian enterprises, which takes into account the balance between centralization and decentralization of management functions, corresponds to the type of enterprise and the specifics of the organization and internal control methods, and also includes a set of end-to-end indicators aimed at ensuring uninterrupted supply of products, improving its quality, increasing labor productivity and rational use of resources. The architecture of the financial and economic security mechanism as a component of the enterprise management system is substantiated, which reflects the relationship and interaction between various processes of the financial and economic activity of the enterprise, and also combines financial and economic methods and tools grouped according to the functional purpose and categories of financial and economic security of financial management, which allows maintaining the stability of the agricultural enterprise, ensuring its financial and economic security and supporting sustainable development in both the short and long term. The approaches and procedures for forming an effective information and analytical subsystem of the system for monitoring and controlling the financial and economic results of the activities of agricultural business entities are determined, which combines all types of information - economic, market, sociological, demographic, etc., contains information channels with the necessary reliability, transmission speed and bandwidth, includes a system of methods and means for collecting information and preparing management decisions. The methodological basis for monitoring, diagnosing and controlling the results of the activities of agricultural enterprises has been improved, which combines general scientific principles of cognition with local approaches to financial and economic control based on the application of the classification of methodological techniques for controlling financial and economic results, taking into account their logical sequence with the identification of key requirements and areas of development of analytical tools with the definition of a system of indicators and criteria that allow

for a comprehensive assessment of the financial and economic condition of the enterprise. The conceptual principles of corporate financial diagnostics have been substantiated, adapted to assess the financial and economic stability of agricultural business entities, which contribute to the development of scientific approaches in this area, provide for the use of a developed system of financial stability indicators with the identification of the relationship with the profitability of equity and the level of lending, and also allows assessing the prospects for expanding activities through the attraction of borrowed funds based on the implementation of a model for calculating the effect of financial leverage using an indicator of the profitability of financing sources. Methodological principles for monitoring the financial stability of agricultural enterprises have been developed through the identification of market and specific factors of their financial insolvency based on the development of monitoring tools in the financial and non-financial areas with a detailed disclosure of their content and the development of an index model based on theoretical and empirical approaches to predicting the financial insolvency of enterprises. A methodological approach to assessing the rehabilitation potential of an enterprise, based on the iteration method, which allows taking into account the specifics of the work of insolvent companies, with a mandatory limitation of the assessment period only to the duration of rehabilitation measures, as well as the inclusion of a reverse flow mechanism, which allows for more accurate tracking of the dynamics of the enterprise's financial recovery.

Keywords: control function, monitoring, diagnostics, controlling, information support, potential, system.

ЗМІСТ

ВСТУП 16

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ 25

1.1. Генезис понятійно-категоріального апарату моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті підприємств та об’єднань..... 25

1.2. Управлінський контроль та системність прийняття рішень в розвитку суб'єктів аграрного бізнесу..... 40

1.3. Інтеграція систем моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджмент підприємств та об’єднань аграрного бізнесу 55

Висновки до розділу 1:..... 74

Література до розділу 1:..... 76

РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМ МОНІТОРИНГУ, ДІАГНОСТИКИ ТА КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ 80

2.1. Принципи побудови систем моніторингу, діагностики та контролінгу .. 80

2.2. Методологічні засади вибору контрольних показників та індикаторів в стратегічному, тактичному та оперативному управлінні..... 93

2.3. Типологія системи діагностичних та контрольних показників в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу..... 99

Висновки до розділу 2:..... 136

Література до розділу 2:..... 138

РОЗДІЛ 3 ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМ МОНІТОРИНГУ, ДІАГНОСТИКИ І КОНТРОЛІНГУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ 141

3.1. Динаміка економічних результатів діяльності суб'єктів аграрного бізнесу в Україні 141

3.2. Організаційно-управлінські тенденції здійснення контрольно-моніторингового процесу в менеджменті суб’єктів аграрного бізнесу 168
3.3. Аналітичний та організаційний інструментарій контролю економічних результатів діяльності суб’єктів аграрного бізнесу 174
Висновки до розділу 3:..... 195
Література до розділу 3:..... 196
РОЗДІЛ 4 АРХІТЕКТУРА ТА АРХІТЕКТОНІКА МЕХАНІЗМІВ І СИСТЕМ МОНІТОРИНГУ, ДІАГНОСТИКИ ТА КОНТРОЛІНГУ В МЕНЕДЖМЕНТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ 201
4.1. Формування механізмів моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу..... 201
4.2. Трансформація механізмів моніторингу, діагностики та контролінгу у відповідні системи в менеджменті підприємств та об’єднань аграрного бізнесу..... 222
4.3. Реалізація інструментального та функціонального підходів до побудови систем моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу..... 236
Висновки до розділу 4..... 261
Література до розділу 4:..... 263
РОЗДІЛ 5 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМ МОНІТОРИНГУ, ДІАГНОСТИКИ ТА КОНТРОЛІНГУ В ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ 267
5.1. Формування й розвиток внутрішнього моніторингу економічної та фінансової стабільності суб'єкта аграрного бізнесу..... 267
5.2. Стратегічні альтернативи побудови та трансформації систем моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті підприємств та об’єднань аграрного бізнесу..... 286
5.3. Інформаційна підтримка управлінських рішень в підвищенні

конкурентоспроможності, економічної ефективності та економічної безпеки діяльності суб'єктів аграрного бізнесу 300
Висновки до розділу 5 336
Література до розділу 5: 337
ВИСНОВКИ 341
СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ 349

ВСТУП

Актуальність теми. Підвищення ефективності підприємств аграрного сектору є ключовим напрямом національної економічної стратегії, оскільки безпосередньо впливає на продовольчу безпеку країни та рівень життя населення. Умови жорсткої конкуренції змушують агробізнес застосовувати ефективні інструменти управління, зокрема методи оцінки фінансово-економічного стану, які допомагають вчасно виявляти й усувати кризові ситуації, що можуть негативно позначитися на діяльності підприємств. На сучасному етапі особливо актуальним є розроблення нових підходів до аналізу фінансово-економічного стану підприємств, що дозволить не лише об'єктивно оцінювати фінансові показники, а й забезпечити ефективну організацію господарської діяльності для її подальшого вдосконалення. Це питання набуває ще більшого значення, оскільки управлінські рішення є відносно малозатратним способом підвищення ефективності бізнесу.

Світова та українська наука накопичила значний досвід у сфері аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств. Питання контролю та моніторингу фінансових результатів досліджували багато науковців, зокрема О. Амосов, В. Аранчій, М. Білуха, Р. Бруханський, Ф. Бутинець, Н. Виговська, О. Гудзинський, Ю. Данько, Ю. Зайцев, Л. Дідківська, Й. Завадський, І. Крюкова, Л. Мармуль, М. Рибаков, Н. Танклевська, А. Орєхова, А. Ужва та багато інших. Проте більшість наукових праць зосереджена на вузьких аспектах традиційного аналізу, який доповнюється загальним розглядом кризових явищ і можливих шляхів їх подолання. Це пов’язано з тим, що існуючі методи оцінки ефективності підприємств не відповідають сучасним економічним реаліям, а закордонні підходи ще не адаптовані до українських законодавчих та облікових стандартів.

Через це питання комплексної діагностики як інструменту прийняття управлінських рішень залишається недостатньо дослідженим. Актуальність обраної теми зумовлює необхідність ґрунтовного її вивчення, визначення

ключових завдань і розробки науково-практичних рекомендацій.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Отримані автором наукові результати, розроблені теоретико-методологічні положення й висновки відповідають тематиці науково-дослідних робіт Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України за темою «Ідентифікувати сценарії та процедури відновлення виробничо-технологічного, агроекологічного та інноваційно-інвестиційного потенціалу молочного скотарства на деокупованих територіях» (номер державної реєстрації 0124U001624, 2024-2025 рр.), де автором запропоновано нові теоретичні, методологічні та практичні підходи щодо формування системи моніторингу, діагностики та в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних і прикладних засад формування комплексної системи моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані й виконані такі *завдання*:

- дослідити теоретичні аспекти теми, вивчити генезис понятійно-категоріального апарату моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу;
- розробити концепцію формування якісно нової гнучкої підсистеми внутрішньогосподарського контролю у системі управління підприємством;
- обґрунтувати механізм дотримання фінансово-економічної безпеки у системі управління підприємством на засадах використання інструментів моніторингу, діагностики та контролінгу;
- визначити засади формування ефективної інформаційно-аналітичної підсистеми моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу;
- обґрунтувати методологічні засади моніторингу, діагностики та

контролінгу в менеджменті суб’єктів аграрного бізнесу;

- розробити методичний підхід до здійснення моніторингу результатів діяльності суб'єктів аграрного бізнесу;
- обґрунтувати концепцію побудови та функціонування системи моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті суб’єктів аграрного бізнесу;
- визначити методичний інструментарій оцінки ризиків в менеджменті підприємств-суб'єктів аграрного бізнесу;
- ідентифікувати організаційні засади моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті суб’єктів аграрного бізнесу;
- обґрунтувати архітектуру та архітектоніку механізмів та систем моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу.

Об’єктом дослідження є процеси моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті суб’єктів аграрного бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних, методичних та науково-практичних засад раціонального здійснення процесів моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті суб’єктів аграрного бізнесу та розвитку відповідних систем.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою цього наукового дослідження є фундаментальні положення сучасної економічної теорії, а також наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені питанням моніторингу та контролю ефективності соціально-економічних систем. Методологічний підхід до фінансово-господарського контролю базується на діалектичному методі, який включає такі принципи, як взаємозв’язок і взаємообумовленість явищ, їх динамічний розвиток, перехід кількісних змін у якісні, а також єдність і боротьбу протилежностей. До загальних прийомів наукового аналізу, що застосовувалися в дослідженні, належать спостереження, порівняння, аналіз і синтез, а також методи дедукції й індукції. У ході дослідження використовувалися такі методи: абстрактно-

логічний – для побудови логічної структури дослідження, визначення класифікаційних ознак, узагальнення наукових положень та формулювання ключових понять; монографічний – при аналізі діяльності підприємств аграрного сектору та їх об'єднань; розрахунково-конструктивний – для визначення фінансово-економічних показників аграрних підприємств; економіко-статистичні та економіко-математичні методи – для проведення розрахунків і оцінки фінансово-економічного стану підприємств; методи аналізу та синтезу – при дослідженні факторного аналізу фінансово-економічної стабільності підприємств. Крім того, застосовувалися й інші методи, які сприяли комплексному дослідженню теми.

Інформаційну базу дослідження становлять закони України, Укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, звітні матеріали Державної служби статистики України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, інших міністерств і відомств, наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених, матеріали конференцій і семінарів, монографії, збірники та наукові статті; інтернет-ресурси тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у обґрунтуванні теоретико-методологічних засад й розробці практичних рекомендацій із формування комплексної системи моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу. Найбільш важливими науковими результатами, що характеризуються новизною та виносяться на захист, є такі положення:

вперше:

- обґрунтовано концепцію створення адаптивної підсистеми внутрішньогосподарського контролю в системі управління аграрними підприємствами, яка враховує баланс між централізацією та децентралізацією управлінських функцій, відповідає типу підприємства та специфіки організації і методики внутрішнього контролю, а також включає комплекс наскрізних показників, спрямованих на забезпечення ефективного постачання продукції, підвищення її якості, зростання продуктивності праці та раціональне

використання ресурсів;

- ідентифіковано архітектоніку механізму фінансово-економічної безпеки як складову частину системи управління підприємством, який відображає взаємозв'язок і взаємодію між різними процесами фінансово-господарської діяльності підприємства, а також поєднує фінансові та економічні методи й інструменти згруповані відповідно до функціонального призначення та категорій фінансово-економічної безпеки фінансового менеджменту, що дозволяє зберігати стабільність аграрного підприємства, здійснювати дотримання його фінансово-економічної безпеки та підтримувати сталий розвиток як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі;

- визначено підходи та процедури формування ефективної інформаційно-аналітичної підсистеми системи моніторингу, діагностики і контролінгу діяльності суб'єктів аграрного бізнесу, яка поєднує в собі всі види інформації - економічну, ринкову, соціологічну, демографічну тощо, містить канали інформації з необхідною надійністю, швидкістю передачі й пропускною здатністю, включає в себе систему методів та засобів для збору інформації й підготовки управлінських рішень;

удосконалено:

- методологічну основу моніторингу, діагностики та контролінгу результатів діяльності аграрних підприємств, яка поєднує загальнонаукові принципи пізнання з локальними підходами до фінансово-господарського контролю на основі застосування класифікації методичних прийомів контролю фінансово-економічних результатів, враховуючи їх логічну послідовність з ідентифікацією ключових вимог та напрямів розвитку аналітичного інструментарію з визначенням системи показників і критеріїв, що дозволяють комплексно оцінювати фінансово-економічний стан підприємства;

- методичний підхід до внутрішнього моніторингу фінансової стабільності підприємства, заснований на концепції «витрати – реалізація –

прибуток» та відповідній моделі, яка дозволяє визначити взаємопов’язані показники у системі внутрішнього контролю фінансової стабільності та виокремити узагальнюючий індикатор, що забезпечує можливість комплексного аналізу та відповідає будь-якій стратегічній цілі підприємства, а саме збереженню, зміцненню або покращенню його фінансової стабільності;

- концептуальні засади корпоративної фінансової діагностики, адаптовану для оцінки фінансово-економічної стабільності суб'єктів аграрного бізнесу, які сприяють розвитку наукових підходів у цій сфері, передбачають використання розвиненої системи показників фінансової стабільності з ідентифікацією взаємозв’язку із рентабельністю власного капіталу та рівнем кредитування, а також дозволяє оцінити перспективи розширення діяльності через залучення позикових коштів на основі реалізації моделі розрахунку ефекту фінансового левериджу з використанням показника рентабельності джерел фінансування;

- методичний інструментарій оцінки ризиків фінансово-господарської діяльності підприємства, який зосереджений на виявленні ознак кризового фінансового стану, зокрема фінансової неспроможності, який базується на концепції життєвого циклу підприємства, що відрізняється від традиційного підходу, заснованого на припущенні про безперервність діяльності, що дозволяє більш точно оцінювати ризики та своєчасно виявляти загрози фінансовій стабільності підприємства;

набули подальшого розвитку:

- поняття контролю фінансово-економічних результатів як системи нагляду за фінансово-господарською діяльністю підприємств та інших суб'єктів господарювання для оцінки ефективності, законності операцій, виявлення резервів розвитку, а також визначення ієрархії моніторингу, діагностики та контролінгу в аграрному бізнесі;

- методологічні засади моніторингу фінансової стабільності аграрних підприємств через виокремлення ринкових та специфічних факторів їх фінансової неспроможності на основі розвитку інструментів моніторингу у

фінансовому та нефінансовому напрямах з детальним розкриттям їх змісту та розробкою моделі індексів, які засновані на теоретичних і емпіричних підходах до прогнозування фінансової неспроможності підприємств;

- організаційні засади діагностики, моніторингу та контролінгу в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу, що включають обґрунтування принципів, завдань та методичних підходів до ефективного управління цим процесом з визначенням ключових аспектів наукової організації та планування контрольно-моніторингової діяльності, які сприяють підвищенню точності оцінки фінансової стійкості та економічної ефективності підприємств з виявленням проблемних зон, оперативним реагуванням на зміни у фінансово-господарському стані підприємств та прийняттям обґрунтованих управлінських рішень для забезпечення їх стабільного розвитку в умовах ринкової конкуренції;

- систематизацію фінансово-господарського контролю шляхом забезпечення взаємозв’язку між його елементами відповідно до поставлених цілей і завдань, визначенням основних етапів організації аналітичної роботи в менеджменті аграрних підприємств з розробкою шляхів їх впровадження для підвищення ефективності управління фінансово-господарською діяльністю;

- методичний підхід до оцінки реабілітаційного потенціалу підприємства, в основу якого покладено метод ітерацій, що дозволяє враховувати специфіку роботи неплатоспроможних компаній, з обов’язковим обмеженням періоду оцінки лише тривалістю реабілітаційних заходів, а також включенням механізму зворотного потоку, що дозволяє більш точно відстежувати динаміку фінансового відновлення підприємства;

- підхід до створення комплексної системи бюджетування в межах стратегічного управління фінансово-економічними результатами підприємства, яка передбачає ідентифікацію та ієрархічне впорядкування ключових системних, методологічних та фінансових принципів її розробки, а також структури комплексної системи бюджетування та окреслено основні етапи її впровадження, що забезпечують ефективне планування й контроль

фінансових потоків підприємства.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості впровадження запропонованих підходів і рекомендацій щодо створення систем моніторингу, діагностики та контролінгу фінансово-економічних показників аграрних підприємств. Отримані результати можуть бути використані не лише самими підприємствами, а й державними, корпоративними та громадськими контролюючими органами, а також органами влади різних рівнів при розробці галузевих і регіональних програм розвитку.

Результати дисертаційного дослідження, висновки і рекомендації, що містяться у роботі, схвалені та використовуються у практичній діяльності ТОВ «Українська агроінвестиційна компанія» м. Харків (довідка № 1/253/24 від 17.12.2024 р.), ТОВ «Агро Контур» Сумського району Сумської області (довідка № 144 від 24.12.2024 р.), ФГ «Натон» Сумського району Сумської області (довідка № 127 від 25.12.2024 р.), а також в навчальному процесі при підготовці здобувачів ступеня доктора філософії в Інституті тваринництва Національної академії аграрних наук України (довідка № 394-01/а від 26.12.2024 р.).

Особистий внесок дисертанта. Усі наукові результати, представлені в дисертації, є особистим напрацюванням автора. Із публікацій, підготовлених у співавторстві, використано лише ті матеріали, що є результатом його власної роботи. Дисертація не містить матеріалів, раніше включених до кандидатської роботи.

Апробація результатів дисертації. Найбільш вагомі теоретико-методологічні положення та практичні рекомендації дисертаційного дослідження апробовано на численних науково-практичних конференціях найважливішими серед яких є: II Міжнародна науково-практична конференція «Управління розвитком соціально-економічних систем» (Харків, 2019); IV Міжнародна науково-практична конференція «Управління розвитком соціально-економічних систем» (Харків, 2020); III Всеукраїнська науково-

практична конференція «Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку» (Миколаїв, 2023); VIII Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (Полтава, 2024); Міжнародна науково-практична конференція «Пріоритети розвитку тваринництва в умовах війни та повоєнного відновлення» (Харків, 2024).

Публікації. За результатами виконаного дисертаційного дослідження опубліковано 28 наукових праць (16 одноосібних), із них: 20 статей у вітчизняних наукових фахових виданнях, 3 статті у зарубіжних виданнях, які індексуються у міжнародних наукометричних базах Scopus та WoS, та 5 публікацій в інших виданнях. Загальний обсяг публікацій становить 18,3 ум. друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, п’яти розділів, висновків, додатків і списків використаних джерел до кожного розділу. Основний обсяг дисертації становить 371 сторінку. Робота містить 18 таблиць і 36 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Генезис понятійно-категоріального апарату моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті підприємств та об’єднань.

Підвищення ефективності виробництва є центральним елементом економічної стратегії, оскільки воно безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств, розвиток національної економіки та рівень добробуту суспільства. Цей процес реалізується через впровадження стратегічних ініціатив, які спрямовані на оптимізацію ресурсів, вдосконалення управління та підвищення продуктивності праці. Виконання таких стратегічних планів потребує узгодженої діяльності на всіх рівнях економічної системи, а його успішність залежить від низки важливих чинників, серед яких ключову роль відіграє науково обґрунтований підхід.

Одним із основних факторів, що визначають темпи економічного зростання, є рівень теоретичного опрацювання питань ефективності виробництва. У сучасній економічній науці накопичено значний обсяг знань щодо вимірювання продуктивності, оцінки ефективності використання ресурсів та розробки методик їхнього покращення. Ці дослідження стали основою для формування різних наукових підходів, які враховують особливості виробничих процесів, ринкові умови та глобальні тенденції. Проте залишається ще низка аспектів, які потребують подальшого дослідження, особливо в умовах сучасної цифрової трансформації, коли традиційні методи управління зазнають змін через впровадження новітніх технологій.

Прийняття та реалізація управлінських рішень є невід'ємною частиною функціонування будь-якої соціально-економічної системи. Усі значущі події, які відбуваються в суспільстві, є наслідком прийнятих рішень, що відображає закономірності його розвитку. Люди, незалежно від сфери своєї діяльності, ухвалюють рішення, які можуть бути результатом усвідомленого аналізу або інтуїтивного вибору. Саме ця здатність доцільно діяти, визначати цілі та шляхи їхнього досягнення є відмінною рисою суспільства, що відрізняє його від природних процесів.

Кожне управлінське рішення передбачає вибір найбільш оптимального варіанту дій з-поміж кількох альтернатив. Цей вибір базується на аналізі поточної ситуації, прогнозуванні можливих наслідків та оцінці ризиків. Головним завданням управлінця є знаходження такого рішення, яке б максимально відповідало поставленій меті та забезпечувало найкращий результат. Ухвалення рішення — це складний процес, що вимагає врахування багатьох змінних, включаючи внутрішні та зовнішні чинники, вплив ринкового середовища та особливості економічного розвитку.

Можливість ухвалювати рішення є важливою складовою будь-якої соціальної системи, адже різні соціальні обставини зумовлюють необхідність адаптації до змін і вибору оптимальних стратегій поведінки. Один і той самий економічний закон може мати різні прояви залежно від конкретного контексту, тому суб'єкт управління завжди стоїть перед вибором і приймає рішення, керуючись власними цілями, інтересами та наявною інформацією. Ухвалення управлінських рішень є динамічним процесом, що триває у певному часовому проміжку та складається з послідовних етапів. При цьому варто враховувати, що управління є безперервним процесом: вирішення однієї проблеми неминуче веде до появи нових викликів, які потребують подальших рішень.

Щоб рішення було ефективним і відповідало сучасним науковим вимогам, воно має ґрунтуватися на глибокому аналізі реальної ситуації. Це передбачає використання комплексного підходу, який поєднує філософські,

соціальні, економічні та математичні методи дослідження. Окрім цього, важливу роль у процесі ухвалення рішень відіграють практичний досвід управлінців, їхня інтуїція та емпіричні знання, отримані в результаті попередніх управлінських практик. У сучасних умовах ухвалення рішень також спирається на технологічні інструменти, такі як аналітичні платформи, штучний інтелект та великі дані, що допомагає мінімізувати ризики та підвищити точність прогнозів.

Одним із основних завдань науки управління є класифікація рішень та визначення вимог до інформації, необхідної для їхньої підготовки та реалізації. Це дозволяє зробити процес ухвалення рішень більш системним і раціональним. Управлінські рішення можуть відрізнятися за масштабами, рівнем складності, тривалістю дії, обов'язковістю виконання та сферою застосування. Успішне управління передбачає узгодженість ухвалених рішень із стратегічними цілями організації або державної політики, що забезпечує ефективність їхньої реалізації.

Отже, ефективне прийняття управлінських рішень є ключовою умовою розвитку соціально-економічних систем. Це процес, що вимагає комплексного підходу, включаючи науковий аналіз, використання сучасних інформаційних технологій, прогнозування можливих наслідків та координацію між різними рівнями управління. Використання наукових методів та адаптація до змін дозволяє підвищити якість ухвалених рішень, що сприяє стабільному розвитку економіки та суспільства загалом.

Для того щоб рішення могло ефективно виконувати свою функцію, воно має включати кілька ключових компонент.

По-перше, необхідно провести глибокий та всебічний аналіз об'єкта, на який воно спрямоване. Від якості цього аналізу безпосередньо залежить результативність рішення. Надійність отриманих висновків визначається рівнем використання сучасних дослідницьких методів, наукових досягнень і евристичних підходів до пізнання. Важливим етапом цього процесу є перехід від загальних теоретичних концепцій, від існуючих даних, моделей і прогнозів

до конкретного аналізу ситуації у визначеному соціально-економічному контексті. Це складний і відповідальний момент у розробці управлінського рішення, оскільки правильність інтерпретації отриманої інформації може суттєво вплинути на ефективність реалізації прийнятих заходів.

По-друге, кожне рішення має містити комплекс практичних заходів, спрямованих на вдосконалення або трансформацію структури, функцій, соціальної ролі та інших характеристик об'єкта. Важливою складовою управлінського рішення є його вольовий характер, який дозволяє переводити інформацію, що описує ситуацію (дескриптивну), у інформацію, що містить конкретні вказівки щодо подальших дій (прескриптивну). З цієї точки зору процес ухвалення рішення можна розглядати як механізм перетворення теоретичних знань та аналітичної інформації у практичні управлінські дії.

Рішення, прийняті у сфері управління, можуть відрізнятися за різними критеріями, зокрема рівнем охоплення, складністю реалізації, тривалістю дії, впливом на суспільство та економіку, а також ступенем обов’язковості виконання. Деякі рішення мають вузьку сферу застосування, стосуються лише окремих частин організації або процесу, тоді як інші є комплексними та впливають на весь об'єкт управління. Один з основних шляхів удосконалення управлінської системи полягає у прагненні підвищити рівень обґрунтованості рішень, забезпечити їхню відповідність стратегічним планам і програмам розвитку. Це вимагає як посилення керівних функцій на вищих рівнях управління, так і збільшення впливу середніх та нижчих управлінських ланок у процесі підготовки та ухвалення рішень.

Дуже важливо розподіляти управлінські рішення за категоріями залежно від їхнього рівня охоплення. Існують рішення, які стосуються всіх основних складових відповідного об’єкта, і вони мають комплексний характер. Яскравим прикладом таких рішень є стратегічні плани, що формують довгострокові напрями розвитку.

Будь-яке рішення, ухвалене управлінськими органами, має повністю відповідати стратегічним цілям та завданням, які стоять перед організацією чи

державою. Його реалізація повинна призводити до зміцнення системи управління та підвищення ефективності її функціонування. Важливим етапом підготовки рішення є оцінка достатності інформації для його ухвалення. Незважаючи на ретельно організовану систему збору та обробки інформації, часто виникає необхідність у додаткових даних. Це особливо актуально в сучасних умовах, коли потоки інформації зростають, і відбір найрелевантніших даних стає все більш складним завданням. При цьому слід враховувати, що чим важливішим є рішення та чим довший період його реалізації, тим більше значення має повнота та точність інформації.

Ефективність ухваленого рішення визначається не тільки кількістю доступної інформації, але й її якістю. Перед тим як ухвалити рішення, керівник має оцінити значущість наявних даних, їхню достовірність та глибину, а також ступінь відображення реальних процесів. Забезпечення необхідного рівня якості інформації дозволяє знизити ризик помилок, уникнути суб'єктивного підходу та зробити ухвалене рішення більш обґрунтованим.

При розробці основних та комплексних управлінських рішень необхідно враховувати не тільки вузькоспеціалізовані дані, які безпосередньо стосуються об'єкта управління (наприклад, технічну інформацію у разі вирішення технічної проблеми), але й соціально-економічні аспекти. Адже будь-яке технічне рішення також має соціальні, культурні, психологічні та інші наслідки. Це ще раз підкреслює важливість системного та комплексного підходу до підготовки та ухвалення управлінських рішень.

З цієї точки зору важливо зазначити, що в управлінській діяльності значну роль відіграє не лише наукова інформація, а й оціночні судження. Керівнику важливо розуміти, як його рішення сприймуть виконавці, наскільки вони будуть мотивовані до його реалізації. Соціально-психологічні аспекти впровадження управлінських рішень не можна ігнорувати, оскільки реакція людей суттєво впливає на кінцевий результат.

Висока значущість інформації у процесі управління робить необхідним створення ефективної системи її збору та обробки. Інформаційна підсистема

управління має інтегрувати різні типи інформації – економічну, ринкову, соціологічну, демографічну та інші. Важливо, щоб інформаційні потоки були надійними, швидкими і мали достатню пропускну здатність. Науково доведено, що надмірне накопичення інформації без належної систематизації ускладнює процес ухвалення рішень, оскільки ускладнює вибір найрелевантніших даних.

Різні рівні управління потребують різної за обсягом, точністю та спрямованістю інформації. Основна роль інформаційної підсистеми полягає у забезпеченні кожного рівня відповідним набором даних, що створює умови для підготовки ефективних рішень. Інформація, яка використовується для ухвалення рішень, має бути актуальною, точною та об’єктивною, інакше існує ризик ухвалення невірних або однобічних рішень.

Особливо високі вимоги висуваються до інформації, що використовується для управління великими соціально-економічними системами. Вона має бути досить узагальненою та комплексною, щоб забезпечити ефективне регулювання економічних і соціальних процесів та оптимізувати роботу всієї системи управління.

Отже, інформація створює лише передумови для прийняття ефективних управлінських рішень. Вона набуває реальної цінності лише тоді, коли стає основою для конкретних управлінських дій. Надалі ефективність ухваленого рішення залежить від здатності суб’єкта управління правильно використовувати інформаційні ресурси, ефективно аналізувати дані та застосовувати їх у практичній діяльності. Успіх процесу ухвалення рішень визначається тим, наскільки керівник здатний забезпечити високу якість цього процесу та гарантувати ефективність його реалізації.

У сучасній науці управління та практиці прийняття рішень широко застосовуються різні методи та інструменти для збору й аналізу інформації. Вони спрямовані на підвищення якості управлінських рішень та оптимізацію їхньої підготовки. Серед найбільш значущих методів варто виділити

операційні дослідження, моделювання, прогнозування, а також спеціалізовані ринкові й соціальні дослідження.

Операційні дослідження є науковим підходом до розробки кількісно обґрунтованих рекомендацій, які використовуються для ухвалення рішень у масштабних соціально-економічних системах. Ці дослідження застосовуються на рівні національного господарства, окремих галузей, великих підприємств і виробничих об'єднань. Ключова особливість операційних досліджень полягає у використанні математичних методів і моделей, які дозволяють отримати об'єктивні й точні дані для ухвалення рішень. Важливим аспектом є те, що вони допомагають оптимізувати управлінські процеси шляхом застосування сучасних електронно-обчислювальних технологій.

Операційні дослідження базуються на принципах системного аналізу, що передбачає детальне вивчення середовища, визначення взаємозв’язків між факторами та комплексний підхід до аналізу ситуації. Їхнє проведення вимагає участі фахівців різних спеціальностей, оскільки дослідження охоплюють широке коло економічних, соціальних, технічних та інших аспектів.

Однак варто підкреслити, що операційні дослідження не охоплюють весь процес ухвалення рішень. Вони надають лише рекомендації, а остаточне рішення приймається керівними органами. Це особливо важливо, оскільки кожне управлінське рішення має бути не лише кількісно обґрунтованим, а й враховувати якісні характеристики об'єкта управління. Таким чином, керівник чи управлінський орган повинен спиратися не лише на математичні моделі, а й на логіку, досвід і здоровий глузд.

Крім того, далеко не всі соціально-економічні процеси можуть бути виміряні кількісно. Багато явищ, таких як політичні чинники, соціально-психологічні аспекти, моральні питання, залишаються поза межами математичних моделей, проте вони можуть мати визначальний вплив на кінцевий результат. Тому керівники не мають права ігнорувати ці фактори, оскільки їхнє врахування може бути вирішальним у процесі прийняття управлінських рішень.

Важливу роль у підготовці ефективних рішень відіграє моделювання. Світова практика доводить, що управлінські рішення, які базуються на ретельно розроблених моделях, мають вищу наукову та практичну цінність порівняно з тими, що ухвалюються інтуїтивно чи без належної аналітичної підготовки.

Моделювання є перспективним інструментом у науковому управлінні, оскільки воно дозволяє оцінити можливі сценарії розвитку подій та обґрунтувати оптимальні рішення. Використання моделей є особливо актуальним у складних соціально-економічних системах, де аналіз великого масиву змінних без застосування спеціальних методик є надзвичайно складним завданням. З розвитком технологій зростає потреба в методологічному й прикладному вдосконаленні моделей, що використовуються в управлінні.

Один із ключових аспектів моделювання — це визначення його евристичних можливостей, тобто здатності моделі розкривати нові знання про об’єкт дослідження. Важливим є також питання співвідношення між моделлю та реальним процесом, що вивчається. Використання математики в моделюванні надає значні переваги, оскільки дозволяє підвищити точність прогнозів, застосовуючи сучасні аналітичні методи та обчислювальні технології.

Проте не можна ігнорувати якісний аспект модельованих процесів, адже їхню специфіку найповніше відображають філософія, соціологія та інші суспільні науки. Важливо розуміти, що моделі не є жорсткими шаблонами, які можна механічно застосовувати до будь-якої ситуації. Надмірне використання так званих «типових моделей» без адаптації до конкретного контексту є неефективним. Для того щоб отримати достовірні результати, модель повинна точно відображати особливості об’єкта дослідження.

Основна цінність моделювання полягає в тому, що воно допомагає не лише описати структуру явища чи процесу, але й глибше зрозуміти його закономірності, що, у свою чергу, сприяє прийняттю більш виважених

управлінських рішень. Завдяки моделюванню вдається мінімізувати ступінь невизначеності, що міститься у вихідних даних, і підвищити точність прогнозів розвитку подій.

Метод моделювання має застосовуватися лише у випадках, коли аналізовані об’єкти є складними та не можуть бути вивчені традиційними методами. Використання надто спрощених моделей, які не відповідають реальності, є небажаним, оскільки це може призвести до помилкових управлінських рішень.

Прогнозування є ще одним важливим інструментом у сучасній теорії управління. Для розробки ефективних стратегій необхідно передбачати основні напрями розвитку у відповідній соціально-економічній сфері. Система прогнозування дозволяє сформувати наукові передбачення як на загальноекономічному рівні, так і для окремих галузей чи підрозділів економіки.

Як і моделювання, прогнозування є складним процесом, що поєднує науково-дослідницьку та логіко-конструкторську діяльність. Робота у цій сфері вимагає детального аналізу й високої кваліфікації фахівців, які займаються прогнозами. Наприклад, на основі прогнозів загальноекономічного розвитку можна розробити стратегії для окремих секторів економіки або великих підприємств. Це складний і творчий процес, що потребує детального дослідження та самостійного аналізу.

Не завжди керівний орган може самостійно здійснити прогнозування. У таких випадках залучаються спеціалізовані експерти, які забезпечують незалежну й об’єктивну оцінку перспектив розвитку. Важливим є дотримання принципу неупередженості та об’єктивності в оцінках експертів.

Проте варто зазначити, що соціальні дослідження є лише одним із багатьох джерел інформації для ухвалення управлінських рішень. Їхня надмірна переоцінка та абсолютизація можуть призвести до викривлення реальної картини та ухвалення неефективних рішень.

Отже, ефективне управління вимагає комплексного підходу, що включає використання різних методів збору інформації, моделювання, прогнозування та аналізу. Застосування цих інструментів дозволяє суттєво підвищити якість ухвалених рішень та сприяє сталому розвитку соціально-економічних систем.

Соціальний експеримент відіграє значну роль у процесі розробки та ухвалення управлінських рішень. Він є важливим джерелом об’єктивної інформації про об’єкти, які перебувають під управлінським контролем. Завдяки соціальному експерименту можна виявити як переваги, так і недоліки запропонованого проекту рішення, що дозволяє його коригувати ще на стадії підготовки. Практика показує, що експериментування є ефективним способом вдосконалення вихідних проектів, проте для отримання достовірних результатів експеримент повинен бути правильно організований. Лише за умови чіткої методології проведення можна забезпечити об'єктивну оцінку всіх аспектів проекту та уникнути спотворення даних.

У сучасному світі існує велика кількість методів і засобів збору інформації, які використовуються для підготовки управлінських рішень. Теорія прийняття рішень розвивається стрімкими темпами, що створює умови для покращення якості управлінських рішень та підвищення ефективності управлінської діяльності. Однак важливо зазначити, що жоден із сучасних методів не може забезпечити повноцінну оптимізацію рішень самостійно. Усі елементи процесу ухвалення управлінських рішень взаємопов’язані, і недосконаліть хоча б одного з них може негативно вплинути на весь управлінський процес, знижуючи якість кінцевого результату.

Постає питання: чи доцільно використовувати всі наявні методи аналізу, такі як операційні дослідження, моделювання, прогнозування, експериментування, при ухваленні будь-якого управлінського рішення? Очевидно, що таке універсальне застосування не завжди можливе або виправдане. Важливо враховувати характер рішення: оперативні рішення, що потребують швидкої реакції, зазвичай не передбачають використання складних методів аналізу, таких як моделювання чи прогнозування. Водночас

стратегічні рішення, які мають довготривалі наслідки та формують напрямок розвитку організації чи галузі, навпаки, потребують ретельного обґрунтування з використанням сучасних методологічних підходів.

Ще одним критерієм застосування методів управлінського аналізу є ієрархічний рівень ухвалення рішень. Чим вищий рівень управління, тим більша потреба у використанні складних математичних, логічних та аналітичних методів для підготовки рішень. Наприклад, стратегічний план розвитку окремого підприємства може бути розроблений без детального прогнозування (або на основі загальних прогнозів розвитку галузі чи економіки в цілому), тоді як національна економічна стратегія не може бути ефективною без системного прогнозування та аналізу макроекономічних показників.

Теорія управління не надає універсальних рекомендацій, які можна було б застосовувати у кожному конкретному випадку. Вона вивчає закономірності процесу прийняття рішень та аналізує фактори, що впливають на їхню ефективність. Глибоке розуміння цих закономірностей є ключем до ухвалення якісних управлінських рішень. Оскільки кожне управлінське рішення – це певний творчий процес, воно потребує аналітичного підходу, глибокого аналізу ситуації та самостійного мислення керівника.

Ухвалення управлінських рішень супроводжується різними труднощами на різних рівнях ієрархії управління. Наприклад, керівник низової ланки (підприємства, господарства, установи) повинен не тільки розуміти загальні економічні закони, а й володіти детальною інформацією про специфіку конкретного процесу, яким він керує. Він має не лише знати існуючі теоретичні моделі, прогнози, результати досліджень, а й вміти застосовувати їх на практиці, уникаючи механічного підходу.

Таким чином, окрім заходів, спрямованих на вдосконалення підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів, необхідно також досліджувати, як саме використовується знання в процесі ухвалення рішень. Важливо розуміти, як відбувається перехід від загальних теоретичних

концепцій до конкретних управлінських рішень, від наукових принципів до практичного впровадження. Це складне міждисциплінарне завдання, яке вимагає об'єднання зусиль фахівців у галузях філософії, соціології, психології, теорії управління, а також практиків із великим досвідом у сфері управління.

Сам процес ухвалення рішень є визначальним для змін у будь-якій сфері управління. Він визначає, яким чином відбуватиметься перехід від існуючого стану до бажаного результату. Рішення є інструментом впливу на систему управління, його завдання – змінити структуру, функції чи напрямок розвитку керованого об’єкта. Проте ефективність ухваленого рішення залежить від рівня його реалізації. Якщо керівник не забезпечить належну організацію виконання свого рішення, то навіть найкращий задум залишиться лише на папері.

Процес ухвалення та реалізації управлінських рішень вимагає активної участі керівника. Це одна з ключових складових його діяльності, що розкриває професійні здібності та компетентність. Особливо важливим є прийняття рішень комплексного та стратегічного характеру, оскільки вони визначають майбутній розвиток організації чи системи. При цьому ефективність управлінської діяльності залежить не лише від кількості прийнятих рішень, а й від їхньої якості та результативності.

Залежно від рівня керівника змінюється і характер його управлінської діяльності. Чим вищий рівень управління, тим складніше особисто контролювати всі етапи підготовки рішень. У багатьох випадках ця функція делегується відповідним підрозділам. Вище керівництво формує стратегічні напрями розвитку, а безпосередню підготовку рішень здійснює управлінський апарат на всіх рівнях.

Одним із найважливіших завдань керівника є забезпечення ефективної роботи всіх підрозділів, координація їхньої діяльності та використання кадрового потенціалу для підготовки оптимальних управлінських рішень. Підрозділ, відповідальний за підготовку рішень, повинен мати

висококваліфікованих фахівців, доступ до необхідної інформації та механізми контролю виконання ухвалених рішень.

Зрозуміло, що управлінські працівники можуть отримати необхідні компетенції лише за умови систематичного вивчення теоретичних основ управління, аналізу практичного досвіду та дотримання правильного стилю керівництва. Після розробки управлінського рішення воно передається на затвердження відповідним органам. На цьому етапі керівник повинен проявити максимальну об’єктивність та професіоналізм. Важливо враховувати, що існує низка об’єктивних і суб’єктивних факторів, які можуть ускладнити процес ухвалення рішень та спричинити ризики волюнтаризму чи суб’єктивізму.

Отже, прийняття управлінських рішень є складним і багатогранним процесом, який вимагає глибоких знань, досвіду, інтуїції та раціонального підходу. Лише при врахуванні всіх факторів і професійному управлінні можна досягти оптимальних результатів.

Важливою складовою управлінського процесу є програмування рішення, яке передбачає визначення послідовності дій, вибір необхідних засобів та встановлення строків реалізації завдань, визначених у прийнятому рішенні. У процесі програмування відбувається додатковий аналіз окремих аспектів, що дозволяє конкретизувати заплановані заходи та визначити найбільш ефективні способи їхньої реалізації. Використання таких методів, як мережеві графіки та інші аналітичні інструменти, допомагає оптимізувати сам процес виконання рішень, підвищуючи його ефективність та узгодженість.

Для успішного виконання управлінських рішень необхідно забезпечити дві ключові умови. По-перше, слід організувати безперервний збір та аналіз інформації щодо ходу виконання рішення. Така інформація, заснована на принципі зворотного зв’язку, дозволяє оцінювати відповідність отриманих результатів встановленим критеріям та оперативно виявляти будь-які відхилення чи негативні тенденції. Інформація має бути своєчасною,

достовірною та об’єктивною, що дасть змогу швидко реагувати на проблеми та коригувати процес реалізації рішення.

По-друге, важливим є системний контроль за виконанням рішень, особливо за діяльністю тих осіб чи підрозділів, які відіграють ключову роль у їхній реалізації. Контроль виконує не лише функцію перевірки виконання завдань, а й оцінки загальної ефективності ухваленого рішення. Він сприяє уточненню деталей, вдосконаленню підходів та розвитку управлінських практик, забезпечуючи відповідність кінцевого результату початковим цілям.

При зборі інформації за принципом зворотного зв’язку та здійсненні контролю необхідно враховувати взаємозв’язок між різними рішеннями, ухваленими на різних управлінських рівнях. Узгодженість управлінської діяльності є критично важливою, оскільки в сучасних умовах велика кількість рішень ухвалюється паралельно, і вони можуть впливати одне на одного. Недостатня координація може призвести до ситуації, коли виконання одного рішення ускладнює або навіть унеможливлює реалізацію іншого, хоча обидва можуть бути обґрунтованими та доцільними. З огляду на це, сучасні засоби комунікації відіграють важливу роль у забезпеченні необхідного рівня узгодженості управлінських процесів на різних рівнях соціально-економічних систем, незалежно від їхньої складності чи масштабу.

Таким чином, ухвалення рішень є ключовим елементом удосконалення управлінських процесів. Ефективна розробка та впровадження управлінських рішень є основною умовою результативної діяльності управлінських органів. Це вимагає постійного вдосконалення теоретичних основ процесу прийняття рішень, аналізу та узагальнення накопиченого досвіду, а також критичної оцінки наявних підходів у цій сфері на міжнародному рівні. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на формування єдиної загальної теорії управлінських рішень, а також на детальне вивчення вимог і специфіки ухвалення рішень на різних управлінських рівнях та у різних секторах економіки. Впровадження цих знань у практику управління дозволить суттєво підвищити ефективність діяльності підприємств та інших організацій.

Комплексний і системний підхід до аналізу значення моніторингу, діагностики та контролінгу в діяльності підприємств підтвердив, що контроль є невід'ємною функцією управління, яка динамічно розвивається та спрямована на виявлення й усунення негативних явищ у розвитку продуктивних сил і соціально-економічних відносин. Його метою є регулювання цих процесів у рамках розширеного суспільного відтворення. На мікрорівні контроль тісно пов'язаний зі стратегічним плануванням, управлінням та обліком, виконуючи такі важливі функції, як пізнавальна, культурно-виховна та практична. Він має інтегративний характер у системі економічних наук і відіграє роль безпосередньої сфери докладання управлінських зусиль. Контроль сприяє зміцненню економічної бази суспільства, формуванню негативного ставлення до порушень правових норм в господарській діяльності та забезпеченню стабільності управлінських процесів. Основним об'єктом контролю є дії та поведінка суб'єктів-учасників виробничих та комерційних процесів, а отримані контрольні дані використовуються для підтримання динамічної рівноваги системи управління та ухвалення більш обґрунтованих управлінських рішень.

Контроль фінансово-економічних результатів є невід'ємною частиною системи управління підприємствами та ключовою ланкою фінансового нагляду. Він охоплює діяльність контролюючих органів – державних, корпоративних і громадських – які здійснюють нагляд за фінансово-господарською діяльністю підприємств, установ, організацій та інших суб'єктів як виробничої, так і невиробничої сфер. Його основними завданнями є об'єктивна оцінка економічної ефективності діяльності, перевірка законності та достовірності фінансових операцій, а також виявлення резервів для підвищення ефективності виробництва та збільшення доходів державного і місцевих бюджетів.

Об'єктом фінансового контролю виступають господарські процеси та фінансові відносини у виробничій і невиробничій сферах. Виокремлюють три основні типи контролю фінансово-економічних результатів: державний

контроль здійснюється органами державної влади та управління, які мають відповідні контрольні повноваження, що носять обов’язковий характер; корпоративний контроль проводиться не лише органами самих підприємств, а й державними фінансовими установами, які контролюють облік доходів і правильність оподаткування; громадський контроль є важливим проявом демократичних процесів і здійснюється профспілковими організаціями та громадськими структурами економічного аналізу.

Контроль класифікується за різними критеріями. За термінами проведення виділяють довгостроковий, перспективний, короткостроковий, оперативний. За періодом здійснення: попередній, проміжний, остаточний. За етапами процесу контролю: попередній, поточний та подальший. У межах управління виробничими об'єднаннями контроль охоплює діяльність підприємств, їх підрозділів, а також окремі виробничі процеси, технологічні та господарські операції. Це дозволяє ефективно координувати та раціоналізувати роботу всіх структурних підрозділів підприємства.

1.2. Управлінський контроль та системність прийняття рішень в розвитку суб'єктів аграрного бізнесу

Система моніторингу, діагностики та контролінгу фінансово-економічних результатів суб'єктів аграрного бізнесу є багаторівневою ієрархічною структурою, що включає суб’єкти, об’єкти та засоби контролю. Їх взаємодія спрямована на ухвалення ефективних управлінських рішень. Основними елементами системи є: об'єкт контролю, технічні засоби, методологія проведення контролю та відповідні функціональні органи. Об'єктами контролю виступають як підприємства загалом, так і їх внутрішні підрозділи, які виконують визначені функції та впливають на досягнення загальних господарських цілей. Управлінський контроль здійснюється зверху

вниз: керівництво вищого рівня контролює роботу підлеглих рівнів і загальну діяльність підприємства.

Контроль у сучасній економіці є однією з основних функцій управління, що спрямована на регулювання розвитку продуктивних сил та ринкових відносин. Протягом розвитку науки про контроль можна виділити декілька основних етапів:

початковий етап, що полягав у зборі та накопиченні первинних даних;

етап обробки отриманої інформації з використанням математичних методів та аналітичних інструментів.

Таким чином, контроль передбачає дві основні складові: перша – це наявність достовірної інформації про поточний стан системи, друга – науково-теоретична та методологічна база для аналізу отриманих даних.

Важливу роль у процесі контролю відіграє якісна та достовірна інформація, адже на її основі будуються всі управлінські висновки. Контроль необхідний для обґрунтування, систематизації та аналізу економічних процесів. Визначальним фактором підтвердження реального стану справ у виробничій сфері можуть бути лише фактичні дані. Нормативно-правова база у поєднанні з накопиченими фактичними даними формує ефективний механізм здійснення контролю, що дозволяє використовувати його як інструмент економічного управління. З точки зору наукового підходу, контроль ґрунтується на систематизованому аналізі реальних економічних процесів, що дає змогу розкрити закономірності функціонування об’єкта управління, визначити його особливості, оцінити ефективність діяльності та сформулювати перспективи розвитку.

Сучасний розвиток соціально-економічних систем визначає ключові функціональні завдання науки, спрямовані на наповнення відповідних сфер діяльності новими знаннями з метою вдосконалення виробничих процесів та задоволення суспільних потреб. Як зазначає Н. Багай, наука є суспільним феноменом, що являє собою систему знань про різноманітні форми матерії,

сутність соціальних явищ та їхню взаємодію, а також закономірності розвитку та функціонування об’єктів.

Будь-яка діяльність без чітко визначеного функціонального призначення втрачає сенс. Так само й наука як соціальний феномен реалізує свої завдання через визначені функції. У цьому контексті загальноприйнятими функціями науки є пізнавальна, світоглядна, виробнича, соціальна та культурна. Окрему роль відіграє філософія, що виконує такі специфічні функції, як світоглядна, гносеологічна, методологічна, інформаційно-комунікативна, ціннісно-орієнтуюча, критична, інтегруюча, ідеологічна, виховна, прогностична та проектувальна. Саме розуміння ролі науки та її функцій дає змогу розглядати контроль як важливий механізм запобігання негативним наслідкам у розвитку соціально-економічних систем та їхніх складових.

У цьому контексті контроль можна розглядати як процес перевірки та спостереження, спрямований на виявлення й усунення небажаних явищ, запобігання протиправним діям та забезпечення відповідності діяльності встановленим стандартам. В управлінні контроль виконує функцію координації різних процесів та забезпечує взаємодію між підрозділами підприємства, підвищуючи ефективність виробничої діяльності через активний вплив на об’єкти контролю.

Важливість контролю в системі управління підприємствами відзначали такі зарубіжні дослідники, як А. Аренс та Дж. К. Лоббек. Вони підкреслювали, що контроль забезпечує керівництво точною інформацією, допомагає зберігати активи підприємства, захищати документацію та гарантувати ефективне ведення господарської діяльності відповідно до облікових стандартів. Інші дослідники наголошують, що функція контролю є необхідною для зменшення невизначеності, попередження кризових явищ, підвищення інвестиційної привабливості підприємств та зміцнення їхньої конкурентоспроможності.

Наукові дослідження показують, що контроль має на меті забезпечення розвитку суспільства на основі розширеного відтворення. Тобто контроль не

лише фіксує поточний стан об’єктів, а й сприяє їхньому вдосконаленню, що вимагає використання як якісних, так і кількісних методів аналізу економічних процесів.

Еволюція продуктивних сил та економічних відносин призвела до формування нових функціональних галузей економіки, таких як наукова організація праці, ефективність інвестицій, ціноутворення, фінанси, бухгалтерський облік, контроль та аналіз господарської діяльності, математичні методи досліджень, управління національним господарством. Контроль тісно пов’язаний зі стратегічним плануванням, управлінням та обліком. Використання наукового підходу до здійснення контрольних функцій у виробничих системах у поєднанні з методами стратегічного управління дозволяє вирішувати низку важливих завдань у процесі прийняття рішень.

За словами Л. В. Діканя, контроль є важливою функцією управління, що виконує роль зворотного зв’язку між об’єктом управління та управлінською системою, надаючи інформацію про реальний стан справ. М. Г. Чумаченко визначав контроль як механізм перевірки відповідності фактичного стану справ встановленим нормативам, стандартам та законодавчим вимогам. Подібні погляди поділяють Д. Кудінов та інші дослідники, які розглядають контроль як засіб порівняння реальних показників із затвердженими нормативами.

Сучасні науковці виокремлюють різні функції контролю, зокрема регулятивну, превентивну, оперативну, захисну, інформаційну та комунікаційну. Деякі дослідники додають також профілактичну, мобілізуючу, діагностичну та орієнтаційну функції. Важливим аспектом є визначення функціональних особливостей внутрішнього контролю, що забезпечує його ефективну реалізацію в діяльності підприємств.

Контроль як економічна наука володіє інтегративними характеристиками та є ключовим елементом у системі економічних

досліджень. У науковій літературі контроль розглядається як необхідна умова ефективного функціонування держави та економіки.

Серед основних наукових підходів до визначення сутності контролю можна виокремити чотири напрямки: юридичний та соціально-економічний, управлінський, математично-кібернетичний та аналітичний. Контроль може розглядатися як функція управління, однак він є окремим видом діяльності, що має власну структуру та цільову спрямованість. Він також є стадією процесу менеджменту, що включає визначення мети, реалізацію завдань та здійснення контролю. Деякі дослідники розглядають контроль через призму зворотного зв'язку у математично-кібернетичних дослідженнях, хоча такий підхід не враховує його активного впливу на управлінські процеси.

Важливо зазначити, що всі представлені підходи до визначення сутності контролю мають право на існування, оскільки вони формуються відповідно до різних напрямів наукових досліджень. Однак, багато з них мають специфічні особливості, що відображають різні аспекти управлінського контролю. При цьому часто поза увагою залишається основна роль контролю, яка повинна ґрунтуватися на соціально-економічних критеріях та аспектах, що визначають його головну сутність і значення.

У сучасній науці виокремлюється ще один напрям дослідження контролю, який набуває поширення і розглядається як четвертий серед уже відомих. Його особливістю є акцент на використанні законодавчих норм, дотриманні їх та аналізі причин порушення встановлених правил у господарській діяльності. Такий підхід сприяє формуванню нового концептуального підходу до визначення контролю – правового. Він передбачає застосування законодавчих і нормативних актів як основного інструменту контролю, що забезпечує законність і регламентованість господарських процесів. Водночас, такий підхід є досить вузьким, оскільки контроль не обмежується лише перевіркою дотримання норм і нормативів. Важливо також враховувати його функцію зворотного зв'язку, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів, запобігати можливим проблемам у

роботі всіх управлінських підрозділів та підвищувати ефективність їхньої діяльності.

Враховуючи всі чотири напрями у визначенні сутності контролю, можна зробити висновок, що контроль, як одна з функцій менеджменту, являє собою систему аналітичних заходів, спрямованих на оцінку реального стану досліджуваного об'єкта. Це дозволяє оцінити правильність, ефективність і раціональність виконуваних завдань, виявити відхилення та попередити можливі негативні наслідки, а також надати відповідну інформацію керівним органам для прийняття подальших рішень.

Таким чином, контроль є заключним етапом управлінського циклу, на якому порівнюються фактичні результати діяльності з поставленими цілями та визначається відповідність прийнятих рішень очікуваним показникам. Якщо виявляються негативні аспекти, здійснюється аналіз їхніх причин та впроваджуються запобіжні заходи для уникнення подібних ситуацій у майбутньому.

Контроль фінансово-економічних результатів є складовою більш широкої системи управління. В економічній літературі часто зустрічається невиправдане ототожнення понять «грошовий контроль» та «фінансовий контроль». Однак фінансовий контроль охоплює значно ширше коло завдань, ніж просто моніторинг грошового обігу. Його здійснюють вищі органи господарського регулювання, фінансові та банківські установи, а також самі підприємства під час виконання договірних зобов'язань.

Контроль фінансово-господарської діяльності підприємств є невід'ємною частиною системи фінансового контролю. На рівні підприємств він реалізується як контрольна функція, що забезпечує фінансову стабільність та ефективність діяльності господарюючого суб'єкта.

Фінансові відносини відображають базові економічні процеси, пов'язані з формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів для забезпечення розширеного відтворення. Водночас процеси грошового обігу не є автоматичними, оскільки вони залежать від складних господарських

відносин, характерних для кожного конкретного підприємства. Саме тому контроль є невід'ємним елементом управління фінансово-господарською діяльністю нарівні з фінансовим плануванням, обліком та аналізом. Фінансовий контроль як управлінська функція є надбудовною категорією, що забезпечує стабільність та ефективність функціонування економічної системи.

Деякі дослідники вважають невиправданим зведення фінансового контролю лише до перевірки процесів формування й використання грошових ресурсів. Насправді, фінансовий контроль охоплює широкий спектр завдань, включаючи моніторинг виробничих витрат, оцінку фінансово-економічних показників та контроль за відповідністю діяльності підприємства стратегічним цілям.

Об'єктом фінансового контролю є виробничо-господарські операції та товарно-грошові відносини як у матеріальній, так і в нематеріальній сфері економіки. З цієї причини доцільніше використовувати поняття «фінансово-господарський контроль», що враховує всі аспекти діяльності підприємств та їх взаємодію з зовнішніми контрагентами.

Деякі економісти висловлюють сумніви щодо доцільності запровадження поняття «фінансово-господарський контроль», вважаючи його зайвим. Проте така категорія дозволяє чітко визначити сферу застосування контрольних заходів та уникнути суперечностей у трактуванні функцій контролю в економічній системі.

Фінансово-господарський контроль є невід'ємним елементом господарського механізму, оскільки він сприяє мобілізації внутрішніх резервів, підвищенню ефективності використання ресурсів та досягненню високих економічних показників. Фінансові відносини є частиною економічної системи, а домінуюча роль фінансового аспекту в системі контролю зумовлює його ключове значення в управлінській діяльності.

Отже, фінансово-господарський контроль можна визначити як механізм моніторингу, що здійснюється спеціальними інституціями або органами з метою аналізу та оцінки ефективності фінансово-економічної діяльності

підприємств. Його завдання включають забезпечення дотримання законодавчих вимог, збереження національних ресурсів, підвищення ефективності виробництва та зростання доходів державного і місцевих бюджетів. Крім того, контроль охоплює оцінку ефективності господарської діяльності, виявлення внутрішніх резервів та джерел підвищення продуктивності підприємств.

Контроль на рівні підприємств виконує важливу функцію забезпечення відповідності діяльності законодавчим нормам, економічним принципам і стратегічним цілям. Його ефективність залежить від якості інформаційних потоків, точності аналізу та здатності оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі.

Таким чином, контроль фінансово-господарської діяльності є невід'ємним елементом сучасної економічної науки. Він включає вивчення методологічних, теоретичних та практичних аспектів контролю, а також розробку конкретних підходів до його впровадження в різних сферах економіки.

Наукова думка визнає контроль як важливий елемент практичної бази знань, що поєднує економічний аналіз, фінанси, управління, моніторинг та облік. Деякі дослідники ототожнюють контроль з управлінською функцією підприємств, проте важливо враховувати, що ці категорії мають різну природу. Контроль є окремою функцією, що спрямована на оцінку та діагностику економічних процесів, тоді як управління охоплює ширший спектр організаційних завдань.

Питання взаємозв'язку обліку та контролю потребують окремого детального дослідження, оскільки теоретична база бухгалтерського обліку є значно більш розробленою, ніж теорія фінансово-господарського контролю. Сучасна практика стикається з комплексними явищами та процесами, які вимагають всебічного підходу до аналізу методологічних і організаційних аспектів контролю. Враховуючи складність цих процесів, вже недостатньо

лише інтегрувати знання з інших економічних дисциплін – необхідно створювати власну теоретичну та методологічну базу контролю.

Фінансово-господарський контроль повністю відповідає критеріям самостійної наукової дисципліни. Це динамічна система об’єктивних знань, що досліджує закономірності контролю як окремого напрямку суспільного поділу праці. Необхідність існування цієї дисципліни обумовлена суспільними потребами, а її практичне застосування сприяє соціально-економічному розвитку.

Контроль, будучи синтезом знань із загальноекономічних дисциплін (аналіз, фінанси, організація, моніторинг, діагностика, облік), є міждисциплінарним та міжгалузевим інструментом. Його формування обумовлено вимогами суб’єктів господарювання щодо ефективного управління. Чітке розмежування проблематики цієї галузі та суміжних дисциплін є важливим не лише для наукових досліджень, а й для підготовки фахівців у сфері бухгалтерського обліку, контролю та аналізу господарської діяльності. Це дозволяє усунути дублювання тематики та уникнути паралелізму у викладанні суміжних навчальних дисциплін. У широкому сенсі фінансово-господарський контроль охоплює теоретичні, методологічні та організаційні питання, що стосуються контролю на різних рівнях управління (від підприємства до галузевого рівня) з урахуванням усіх видів, форм і методів його здійснення.

Для ефективної організації контролю необхідно розробити його науково обґрунтовану класифікацію. Дослідження свідчать, що контроль може бути поділений за типами, видами та формами на попередній, поточний та наступний. Окрім цього, у науковій літературі виокремлюються фактичний контроль та його документальна форма. Специфічними формами контролю також є цільові перевірки, ревізії та обстеження, що широко застосовуються у господарській діяльності підприємств.

Багатогранність визначень контролю свідчить про його складність та важливість. Під час дослідження цього поняття виникають суперечності, які

зумовлюють необхідність чіткого визначення основних категорій. Основна відмінність у різних визначеннях контролю зосереджується в особливостях його типів, оскільки кожен з них має специфічні характеристики. Однією з головних класифікаційних ознак контролю є домінуючі відмінності у реалізації контрольних функцій.

Першим суб'єктом контролю виступають державні органи влади та управління, які мають чітко визначені контрольні повноваження. Їхній контроль носить імперативний характер і спрямований на дотримання правових норм.

Сучасна економіка розвивається у напрямку інтегративних процесів, що зумовлює виділення корпоративного контролю як окремого типу. Водночас, варто зазначити, що державний і корпоративний контроль не є абсолютно відокремленими – держава регулює фінансово-господарський контроль у корпоративному секторі за допомогою законодавчих норм. Окрім органів управління самих підприємств, суб'єктами контролю виступають державні фінансові установи, які здійснюють нагляд за достовірністю облікових даних, правильністю сплати податків і дотриманням фінансової дисципліни.

Суспільний контроль є проявом демократії в управлінні підприємствами та організаціями. Його здійснюють профспілкові об'єднання, громадські економічні органи аналізу та інші інституції.

У науковій літературі робляться спроби класифікувати контроль залежно від сфери його здійснення. Так, залежно від об'єктів контролю, виділяють фінансовий, статистичний контроль, а також контроль пожежного, санітарно-гігієнічного нагляду тощо. Водночас класифікація не повинна замінюватися простим переліком контролюючих органів.

Класифікація контролю має відображати його зміст і функціональне призначення. Тому варто виокремити основні галузеві напрями контролю, серед яких адміністративний, технічний та фінансово-господарський.

Важливим питанням є класифікація видів і форм фінансово-господарського контролю, що сприятиме підвищенню його ефективності. У

науковій літературі поняття «вид контролю» використовується в різному значенні, що ускладнює його трактування. Однак, усі види фінансово-господарського контролю мають спільний економічний зміст, предмет і методи. Відповідно до суб'єктів контролю, він поділяється на внутрішньогосподарський, відомчий та позавідомчий контроль.

Дослідження ревізійної діяльності показують, що види фінансово-господарського контролю часто класифікують на основі критеріїв, які помилково порівнюються з технікою контрольних дій. Це суперечить загальноприйнятому розумінню категорії «форми» у контексті діяльності підприємств.

Зміст форм фінансово-господарського контролю повинен узгоджуватися із загальними економічними категоріями. Формами контролю є способи організації контрольних дій, спрямованих на виконання контрольних функцій.

Оскільки форма контролю впливає на його зміст, важливим є правильний вибір найбільш ефективних форм контролю, а також чітке визначення їх сфери застосування. До основних форм фінансово-господарського контролю належать попередній, поточний та наступний контроль. Вони взаємопов'язані та забезпечують безперервність контрольного процесу.

Попередній контроль набуває особливої значущості в умовах ринкової економіки. Його головна функція – запобігання порушенням та недолікам ще до їхнього виникнення. Він є основою для прийняття ефективних управлінських рішень, оскільки здійснюється на стадії прогнозування та проектування господарських процесів.

Функціональні служби підприємств контролюють економічну ефективність, законність та доцільність фінансово-господарських операцій. Це стосується укладання договорів, затвердження кошторисів, обліково-бухгалтерських операцій. Головний бухгалтер має право здійснювати фінансовий контроль та запобігати незаконному використанню коштів.

Бухгалтерська служба перевіряє дотримання нормативів матеріальних витрат, норм виробітку, розцінок на заробітну плату тощо.

Поточний контроль є частиною управлінського процесу і тісно пов’язаний з оперативним плануванням, бухгалтерським обліком та фінансовим аналізом. Його завдання – своєчасне коригування діяльності підприємства відповідно до актуальних змін у господарському середовищі.

Деякі економісти заперечують дієвість контролю, розглядаючи його через призму фінансово-господарського нагляду. Наприклад, Л.В. Борець ставить під сумнів обґрунтованість такого контролю, якщо розглядати його як незалежний вид нагляду. Він вважає, що якщо в основу класифікації покласти момент здійснення контрольних дій відносно руху матеріальних цінностей та коштів, то існування цього контролю стає суперечливим. Такий підхід виключає можливість поточного контролю, а всі дії контролюючих органів відносяться лише до минулих або майбутніх періодів.

Однак ця точка зору є недостатньо аргументованою. Майбутній контроль, хоч і відіграє важливу роль, є лише завершальною стадією фінансово-господарського нагляду. В сучасних умовах підприємства та громадяни зацікавлені не лише у фіксації помилок та порушень, а й у можливості своєчасно їх виправити. Це завдання виконує поточний контроль, який здійснюється безпосередньо в процесі виконання виробничих, господарських та фінансових операцій. Він базується на первинній документації, оперативному та бухгалтерському обліку, результатах інвентаризації та безпосередньому спостереженні. Завдяки цьому поточний контроль дозволяє своєчасно реагувати на зміни в господарській діяльності та запобігати можливим збиткам.

Оптимальним способом оперативного контролю є нормативний метод обліку та планування виробничих витрат. Він передбачає постійне порівняння фактичних витрат із встановленими нормативами, що дозволяє швидко виявляти відхилення. Основною метою такого контролю є запобігання

перевитратам та втратам, а також розробка заходів для підвищення ефективності використання ресурсів.

Майбутній контроль, який полягає у поглибленому аналізі фінансово-виробничої діяльності за минулі періоди, допомагає виявляти помилки поточного та попереднього контролю. У наукових дослідженнях він часто асоціюється з діяльністю вищих управлінських органів, проте фактично є складовою частиною внутрішнього бухгалтерського обліку. Бухгалтерські служби відповідають за економічний аналіз, ревізії підрозділів підприємства та оцінку фінансової діяльності.

Доцільно класифікувати подальший контроль залежно від його глибини та охоплення. Він може включати ревізії, тематичні перевірки та рахункові перевірки. Для державних та комунальних підприємств ревізія є обов'язковою регулярною формою контролю. Вона проводиться вищими органами за участю спеціалізованих установ і базується на перевірці документації, звітності, фактичної наявності фінансів та матеріальних цінностей. Завдяки документальній та фактичній перевірці ревізія сприяє виявленню порушень фінансової дисципліни, запобіганню зловживанням та ефективному використанню ресурсів.

Класифікація ревізій може здійснюватися за змістом програми контролю, поділяючи їх на комплексні та некомплексні. Некомплексні ревізії, які проводяться лише бухгалтерами-ревізорами, зазвичай обмежуються аналізом касових та розрахункових операцій, не охоплюючи такі важливі аспекти, як обґрунтованість норм витрат матеріалів, заробітної плати чи якість продукції. Відсутність перевірок через зустрічний аналіз документації контрагентів, інвентаризації та інші методи робить такі ревізії менш ефективними.

У науковій літературі існують різні погляди на поняття комплексної ревізії. Деякі автори вважають її основною ознакою участь фахівців різного профілю. Проте головною характеристикою комплексної ревізії є взаємозалежний аналіз економічних та технічних аспектів виробництва.

Комплексна ревізія є однією з форм подальшого контролю, спрямованого на системне дослідження економічної діяльності підприємства, раціональність використання ресурсів, взаємозв’язок між фінансами, технікою, технологією та організацією виробництва.

Основною метою комплексної ревізії є забезпечення збереження фінансових та матеріальних ресурсів, виявлення порушень у їх використанні, а також оцінка виконання планових показників та ефективності виробництва. Вона охоплює аналіз продуктивності праці, якості продукції, рівня інновацій, собівартості та фінансових результатів. Важливим аспектом є також оцінка доцільності та реалістичності планових показників.

Комплексна ревізія підприємств охоплює такі питання, як збереження власності, стабільність фінансових результатів, виконання державних замовлень, вплив факторів на відхилення від планових показників, обґрунтованість господарських операцій, достовірність звітності та ефективність фінансових операцій. Вона також оцінює дотримання податкової та фінансової дисципліни, правильність ведення бухгалтерського обліку та своєчасність бюджетних платежів.

З огляду на державну політику сприяння розвитку підприємництва, кількість неефективних разових перевірок зменшується, а фінансові органи зосереджуються на планових перевірках, які охоплюють ключові аспекти виробничої та фінансової діяльності. Основна увага приділяється виконанню державних замовлень, якості продукції, зростанню продуктивності праці, достовірності бухгалтерських показників та ефективному використанню прибутку.

У зв'язку зі змінами в державній політиці скорочується періодичність рахункових перевірок, а фінансові органи контролюють не лише баланси підприємств, а й первинну звітність їхніх підрозділів. Вони узагальнюють результати перевірок та відображають їх у підсумкових актах, що посилює ефективність рахункових перевірок як одного з найважливіших видів фінансового контролю.

Об’єктом фінансового контролю виступають господарські процеси та фінансові відносини у виробничій і невиробничій сферах. Виокремлюють три основні типи контролю фінансово-економічних результатів: державний контроль здійснюється органами державної влади та управління, які мають відповідні контрольні повноваження, що носять обов’язковий характер; корпоративний контроль проводиться не лише органами самих підприємств, а й державними фінансовими установами, які контролюють облік доходів і правильність оподаткування; громадський контроль є важливим проявом демократичних процесів і здійснюється профспілковими організаціями та громадськими структурами економічного аналізу.

Контроль класифікується за різними критеріями. За термінами проведення виділяють довгостроковий, перспективний, короткостроковий, оперативний. За періодом здійснення: попередній, проміжний, остаточний. За етапами процесу контролю: попередній, поточний та подальший. У межах управління виробничими об'єднаннями контроль охоплює діяльність підприємств, їх підрозділів, а також окремі виробничі процеси, технологічні та господарські операції. Це дозволяє ефективно координувати та раціоналізувати роботу всіх структурних підрозділів підприємства.

Система моніторингу, діагностики та контролінгу фінансово-економічних результатів суб'єктів аграрного бізнесу є багаторівневою ієрархічною структурою, що включає суб’єкти, об’єкти та засоби контролю. Їх взаємодія спрямована на ухвалення ефективних управлінських рішень. Основними елементами системи є: об'єкт контролю, технічні засоби, методологія проведення контролю та відповідні функціональні органи. Об'єктами контролю виступають як підприємства загалом, так і їх внутрішні підрозділи, які виконують визначені функції та впливають на досягнення загальних господарських цілей. Управлінський контроль здійснюється зверху вниз: керівництво вищого рівня контролює роботу підлеглих рівнів і загальну діяльність підприємства.

Для ефективного моніторингу та контролю фінансово-економічних результатів необхідно створити спеціалізований підрозділ і розробити систему контролю в межах підприємства. Вона має включати: визначення цілей і завдань контролю; формування функцій контрольного підрозділу; визначення інформаційних джерел, що використовуються в процесі контролю; залучення внутрішніх підрозділів до контролю із чітким розподілом їхніх обов'язків щодо збору, реєстрації даних і розробки заходів для покращення управління та підвищення ефективності виробництва; організацію розподілу інформації між підрозділами для здійснення контролю та ухвалення управлінських рішень; формування схеми руху контрольної інформації та заходів управління між рівнями керування; структурування та формалізацію контрольної інформації та рішень, що приймаються.

1.3. Інтеграція систем моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджмент підприємств та об'єднань аграрного бізнесу

У сучасних умовах кожне підприємство несе повну відповідальність за створення та ефективне використання власних оборотних коштів, забезпечення раціонального використання ресурсів, а також підтримку прибуткової та беззбиткової діяльності. Одночасно з цим зростає економічна відповідальність компаній за виконання своїх фінансових зобов'язань перед державним бюджетом, дотримання вимог фінансової дисципліни, а також достовірність бухгалтерської та статистичної звітності щодо фінансово-господарських результатів. У разі виявлення фінансовими органами фактів навмисного приховування прибутку або штучного його заниження шляхом неправомірного списання витрат на собівартість продукції, підприємства зобов'язані сплатити в бюджет повну суму прихованого прибутку.

Важливим аспектом контролю є запобігання можливим зловживанням монопольним становищем окремих підприємств. Для цього держава здійснює

моніторинг рівня цін, а незаконно отриманий прибуток, отриманий через порушення цінової дисципліни, підлягає вилученню в бюджет.

Розробка та ефективне функціонування чіткої системи фінансового контролю є ключовим елементом державної фінансової політики. Тому питання розвитку такої системи слід розглядати не окремо, а в контексті загальної стратегії вдосконалення всього господарського та фінансового механізму. Фінансовий механізм відіграє важливу роль у державному контролі за соціально-економічним розвитком країни та ефективним використанням бюджетних коштів. У процесі перевірок, ревізій та економічного аналізу фінансові органи детально оцінюють отримання підприємствами прибутку та виконання їхніх податкових зобов'язань, аналізують ефективність використання матеріальних і грошових ресурсів, а також виявляють порушення фінансової дисципліни.

Економічний аналіз і перевірки проводяться фінансовими органами насамперед на великих підприємствах і у виробничих об'єднаннях, які мають вирішальний вплив на наповнення бюджету. Також такі заходи проводяться на підприємствах, що займають стратегічне положення в економіці. Фінансові органи, відомчі контрольно-ревізійні та бухгалтерські служби зобов'язані активно застосовувати всі наявні фінансові інструменти для сприяння розвитку національної економіки.

Контролю підлягають як окремі підприємства, так і їхні об'єднання, включаючи внутрішньогосподарські підрозділи, які виконують конкретні функції та роблять внесок у загальний економічний розвиток. Вищі керівні органи здійснюють контроль за діяльністю підлеглих підрозділів, забезпечуючи ефективне управління всім господарським комплексом.

Результативність функціонування системи моніторингу та контролю господарської діяльності значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення контролюючих органів. Отримання точної та оперативної інформації про стан підприємств і їхню діяльність залежить від надійності

інформаційно-аналітичних систем, що беруть участь у зборі, вимірюванні, реєстрації, обробці, зберіганні та передачі різних видів даних.

Широке застосування сучасних технічних засобів значно підвищує ефективність контролю в різних сферах діяльності підприємства. Одним з важливих інструментів є системи контролю виконання управлінських рішень, які дозволяють оперативно отримувати достовірну інформацію про виконання поставлених завдань і рівень виконавської дисципліни.

Систематизація інформаційних потоків та вдосконалення комунікаційних процесів є одним з основних факторів підвищення ефективності управління підприємством. У рамках технології контролю використовуються різноманітні методи і процедури для збору та аналізу інформації, що дозволяє оцінювати причини та масштаби відхилень від запланованих показників. Оптимальна технологія контролю дає можливість кваліфікованим фахівцям глибше аналізувати виробничі ситуації, прогнозувати їхні наслідки та планувати відповідні заходи для оптимізації діяльності підприємства.

Розробка ефективної технології контролю повинна базуватися на науково-практичних дослідженнях, впровадженні економіко-математичних методів та сучасних ІТ-рішень. Для повноцінного функціонування системи управлінського контролю на підприємстві необхідно розробити детальну схему інформаційних потоків за всіма рівнями управління. Ця схема має охоплювати всі етапи – від збору даних на робочих місцях до формування узагальненої інформації для прийняття стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства.

Для ефективного моніторингу та контролю фінансово-економічних результатів діяльності підприємства чи виробничого об’єднання необхідно створити спеціалізований підрозділ та розробити комплексну систему контролю. У процесі її організації слід визначити такі ключові аспекти:

- Цілі та завдання контролю, які будуть спрямовані на забезпечення ефективного управління підприємством.

- Функціональні обов’язки контрольного підрозділу, включаючи механізми оцінки та реагування на фінансово-господарські показники.
- Інформаційні джерела, що використовуються в процесі реалізації контрольних функцій, їх склад та зміст.
- Перелік внутрішніх підрозділів, які беруть участь у контролі, їхні обов’язки у зборі, реєстрації та аналізі даних, а також у розробці заходів для підвищення ефективності управління виробництвом.
- Механізми розподілу інформації між підрозділами підприємства в процесі контролю та ухвалення управлінських рішень.
- Схему руху контрольної інформації від джерел її формування до кінцевих етапів ухвалення управлінських рішень.
- Формалізацію контрольних даних та ухвалених рішень, що забезпечить систематизацію та прозорість процесу контролю.

Основним завданням у практичній реалізації технології контролю є розробка та впровадження системи показників, які дозволяють оцінювати стан підприємства та його діяльність. Важливу роль у збиранні та обробці контрольної інформації відіграють дані бухгалтерського обліку.

Нормативна система показників, що застосовується на підприємствах, допомагає керівництву оцінювати реальний стан справ шляхом порівняння фактичних та запланованих показників. Використання методу управління за відхиленнями дозволяє ідентифікувати проблемні зони, розробляти заходи з усунення недоліків і покращення фінансово-господарських результатів.

Метод управління за відхиленнями передбачає кілька ключових етапів: вимірювання показників, відбір релевантних даних, їх порівняння, оцінку та ухвалення відповідних рішень. Використання цього методу дозволяє підвищити оперативність управлінських рішень, раціонально розподілити завантаження персоналу, налагодити ефективну взаємодію між підрозділами підприємства та здійснювати коригування нормативних показників оцінки інформації.

На підприємствах функціонують різні системи контролю, що охоплюють такі напрями:

- Організаційний контроль виробництва, який регулює структуру та управління виробничими процесами.
- Технічний контроль продукції, що гарантує відповідність виробів встановленим стандартам якості.
- Технологічний контроль виробничих процесів, що передбачає моніторинг дотримання технологічних регламентів.
- Бухгалтерський та фінансовий контроль, який забезпечує коректність ведення фінансової документації.
- Економічний контроль, спрямований на аналіз виконання планових завдань за обсягами виробництва та якісними показниками.

Контрольні органи відіграють важливу роль у процесі планування економічного та соціального розвитку підприємств, сприяють виявленню та мобілізації внутрішніх резервів. Вони здійснюють розробку, впровадження та контроль виконання управлінських рішень, включаючи інформаційні системи збору та обробки даних, засновані на сучасних методах та технологіях.

Одна з ключових функцій контрольних органів – координація діяльності всіх підрозділів підприємства, розробка нормативної документації щодо виконання контрольних функцій, організація консультацій та навчання персоналу щодо методів і процедур контролю. Для цього залучаються фахівці з різних сфер, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до контролю.

Суб’єктами контролю можуть бути як окремі особи, так і групи людей або організації. Зміст системи контролю визначається діяльністю суб’єкта, який його здійснює, а також вимогами до ефективного функціонування управлінської системи.

Контроль у системі управління можна розглядати в кількох аспектах:

1. Як систематична функція управління, що забезпечує його стабільне функціонування.

2. Як завершальна стадія управлінського процесу, яка використовує механізм зворотного зв’язку.

3. Як невід’ємна складова процесу ухвалення рішень, що діє на всіх етапах – від формування до реалізації управлінських заходів.

За періодом проведення контроль поділяється на:

- Довгостроковий, перспективний, короткостроковий та оперативний – залежно від терміну оцінки результатів.
- Попередній, проміжний та остаточний – відповідно до стадії контролю господарських процесів.
- Попередній, поточний та подальший контроль – за часом здійснення контрольних заходів.

Попередній контроль проводиться перед здійсненням господарської операції, визначаючи її доцільність, відповідність поставленим цілям та наявність необхідних ресурсів. Поточний контроль складається з двох елементів:

- Спрямовуючий контроль, який триває протягом усієї операції та забезпечує коригування процесів у реальному часі.
- Фільтруючий контроль, що оцінює відповідність виконання операції встановленим нормативам.

Подальший контроль проводиться після завершення господарської операції для аналізу її ефективності та виявлення можливих помилок.

Залежно від способу проведення контроль може бути:

- Разовий (летючий) – здійснюється епізодично.
- Стаціонарний – проводиться на постійній основі.

За суб’єктами контролю розрізняють:

- Індивідуальний контроль (самоконтроль, професійний, диспетчерський, ревізорський).
- Колективний контроль (взаємний контроль між працівниками підприємства).

Залежно від відношення суб’єкта до об’єкта контролю виділяють:

- Зовнішній контроль – здійснюється незалежними органами.
- Внутрішній контроль – проводиться безпосередньо підрозділами підприємства.

За характером виконуваних функцій контроль може бути:

- Лінійний – охоплює весь об’єкт контролю.
- Функціональний – стосується лише певних аспектів діяльності.
- Операційний – зосереджений на конкретних операціях.

Ці методи контролю застосовуються як на рівні підприємства, так і у внутрішньогосподарських підрозділах.

В управлінні виробництвом об’єктами контролю є підприємства, цехи, виробничі ділянки, бригади та окремі операції, що виконуються в межах їх діяльності.

Контроль є невід’ємною складовою управління, оскільки спрямований на досягнення поставлених стратегічних цілей. Його підрозділяють на:

- Державний, суспільний та корпоративний – залежно від органу, який здійснює контроль.
- Відомчий та позавідомчий – залежно від підпорядкування об’єкта.

Економічний контроль є складною системою, що включає управлінські, аналітичні та ревізійні функції, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємств. Його тісний взаємозв’язок із плануванням, обліком та аналізом забезпечує комплексний підхід до управління підприємством.

Економічний контроль має тісний взаємозв’язок з обліковою діяльністю, яка є одним із ключових інструментів реалізації контрольних функцій у сучасній економіці. Для здійснення контрольних процедур у системі управління широко використовуються дані оперативного та бухгалтерського обліку. Контроль базується на аналізі результатів діяльності підприємства та оцінці ефективності виконання управлінських рішень, що проводиться на основі кількісних та якісних показників. Він є єдиним механізмом, що дозволяє оцінити якість виконання рішень, відповідність їх реалізації встановленим строкам та відповідність цілям управлінської системи.

Зв’язок між контролем та аналітичною діяльністю визначається низкою завдань, що стоять перед економічним аналізом. До основних завдань належать:

- всебічне оцінювання виконання поставлених завдань відповідно до програмних показників;
- аналіз ефективності використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів;
- виявлення внутрішніх резервів підприємства, які залишаються невикористаними;
- розробка та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень найвищої якості.

Оскільки завдання аналізу потребують ефективного контролю, у процесі контролю широко застосовуються методи статистичного та аналітичного дослідження, серед яких:

- методи порівняння;
- групування;
- індексний аналіз;
- матричні методи;
- методи використання лінійних та мережевих графіків;
- методи масового обслуговування.

У сучасних умовах розвитку економіки України статистичні та аналітичні методи відіграють важливу роль у системі контролю. Вони зміцнюють її ефективність, створюючи передумови для об’єктивного оцінювання стану аналізованого об’єкта, а також для ухвалення оптимальних управлінських рішень, що забезпечують безперебійний хід виробничої діяльності та функціонування управлінської системи.

Процес контролю складається з кількох основних етапів:

1. Розробка нормативних документів, що регламентують організацію контролю. До таких документів належать стандарти, інструкції та інші регламентуючі акти, які доводяться до відома виконавців.

2. Збір фактичних даних про стан контрольованого об’єкта, що здійснюється за допомогою різних джерел інформації.

3. Порівняння отриманих даних з установленими нормативами, плановими показниками або очікуваними результатами.

4. Виявлення відхилень між фактичними та запланованими показниками, встановлення їхніх причин та масштабів.

5. Оцінка отриманих результатів, аналіз впливу відхилень на загальну ефективність діяльності.

6. Розробка та реалізація коригувальних заходів, спрямованих на усунення недоліків і покращення функціонування об’єкта контролю.

Нормативна документація містить чітке визначення цілей і завдань контролю, обсяг майбутніх контрольних заходів, необхідних ресурсів та виконавців, а також строків виконання контрольних функцій. При цьому важливо, щоб встановлені нормативи відповідали конкретним умовам роботи управлінської системи, охоплювали всі рівні керування підприємством і забезпечували комплексний підхід до оцінювання контрольованих об’єктів. Вимоги до якості контрольних робіт, які виконуються, узгоджуються між виконавцем і контролюючими органами в межах нормативної документації.

Процес контролю передбачає отримання та розповсюдження необхідної інформації про об’єкт контролю. Дані, які характеризують об’єкт аналізу, надаються у формі кількісних та якісних показників, що дозволяють оцінити його поточний стан та поведінку в динаміці. Ця інформація використовується для прийняття управлінських рішень, формування прогнозів розвитку та коригування управлінської діяльності у відповідь на виявлені відхилення (рис. 1.1.).

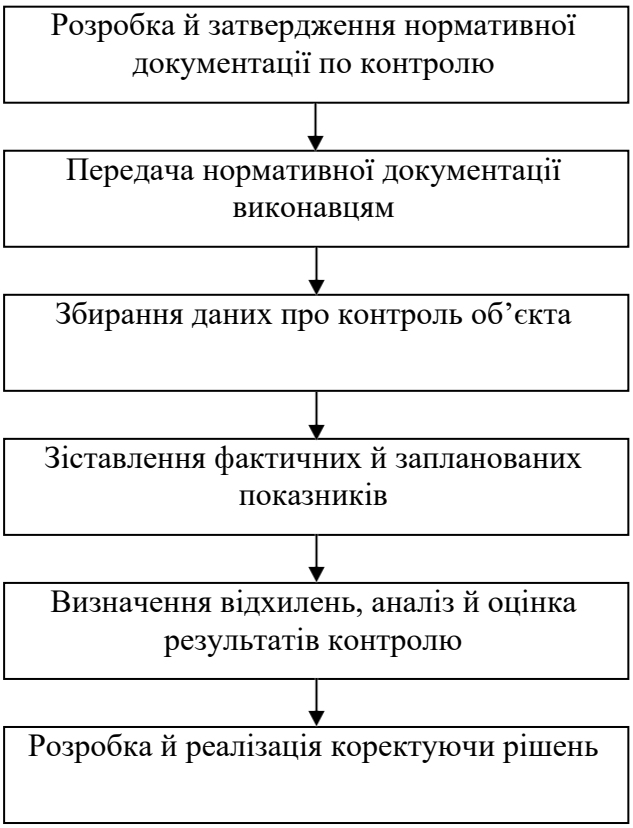

Рис. 1.1. Основні етапи процесу фінансово-економічного контролю*

*Сформовано з використанням [35-37]

Форма інформаційного забезпечення результатів вимірювання об’єкта, методи та процедури, які використовуються для формування відповідної інформації, визначаються нормативними документами. Вони встановлюють порядок збору, обробки та подання контрольних даних, забезпечуючи їхню точність та відповідність встановленим стандартам.

Контроль у системі управління здійснюється безперервно за допомогою механізму зворотного зв’язку, що дозволяє оперативно відстежувати стан кожного процесу та забезпечувати функціонування всієї системи в цілому. Для моніторингу складних об’єктів управління використовуються математичні методи, які забезпечують автоматизований зв’язок між різними рівнями управлінської структури, дозволяючи здійснювати ефективний контроль у порядку підпорядкованості.

Основні завдання контролю включають:

- проведення комплексних і тематичних перевірок фінансово-господарської діяльності підприємств та їхніх підрозділів;
- контроль виконання встановлених завдань та дотримання фінансової та виробничої дисципліни;
- забезпечення збереження матеріальних, трудових і грошових ресурсів;
- перевірку достовірності фінансової та бухгалтерської звітності;
- аналіз ефективності ведення обліку та контролю.

Метою контролю є виявлення та мобілізація внутрішніх резервів виробництва, підвищення ефективності роботи підприємств, оптимізація витрат на використання ресурсів, виявлення недоліків у господарській діяльності та факторів, що на них впливають. Контроль спрямований на скорочення втрат і недостач, перегляд чинних норм, тарифів, ставок та внесення змін у нормативні акти, такі як стандарти, інструкції та положення.

Процедура проведення контролю здійснюється відповідно до планів тематичних і комплексних перевірок, які визначають:

- перелік підрозділів, що підлягають перевірці;
- склад контрольної комісії;
- строки та періодичність перевірок.

До складу контрольної комісії залучаються спеціалісти з економічних і технічних служб, які мають глибокі знання в галузі виробничої організації, фінансів, бухгалтерського обліку, системи оплати праці та інших аспектів фінансово-господарської діяльності.

Строки перевірок та склад контрольних груп визначаються залежно від обсягу роботи та особливостей діяльності перевірюваних підрозділів. Проведення перевірок здійснюється в рамках поточного функціонування підприємства, відповідно до раніше визначених контрольних періодів. Перед початком перевірки необхідна ретельна підготовка, яка включає:

- вивчення планової та облікової документації;
- аналіз результатів попередніх перевірок;

- збір додаткової інформації про діяльність підрозділу.

На основі отриманих матеріалів формується програма перевірки, яка містить перелік ключових питань, що підлягають аналізу. Відповідно до цієї програми розробляється робочий план, що визначає обов'язки членів контрольної комісії, тематику перевірки та строки виконання кожного етапу роботи.

Типовий порядок проведення комплексної перевірки підприємства передбачає:

1. Представлення керівником контрольної групи своїх повноважень та знайомство з керівником перевірюваного підрозділу.
2. Ознайомлення керівництва підрозділу з завданнями перевірки та складом контрольної комісії.
3. Надання підприємством необхідних умов для проведення перевірки.
4. Аналіз основних показників діяльності підрозділу, оцінка організації виробничого процесу, умов праці, збереження матеріальних цінностей, стану обліку та контролю.
5. Визначення остаточного робочого плану перевірки після ознайомлення з фактичним станом справ.

Під час перевірки необхідно застосовувати передові методи організації контрольної роботи, включаючи:

- розробку системи контрольованих об'єктів і техніко-економічних показників;
- впровадження ефективної системи інформаційного забезпечення;
- використання сучасних методів збору та аналізу даних.

Фінансова служба відіграє ключову роль у підвищенні ефективності виробництва, що особливо актуально для агропромислового сектору. Організація фінансової діяльності на підприємствах здійснюється через фінансові відділи, які можуть бути самостійними підрозділами або входити до складу бухгалтерсько-фінансової служби.

Основні завдання фінансової служби:

- пошук шляхів збільшення прибутку та підвищення рентабельності виробництва;
- забезпечення фінансовими ресурсами реалізації стратегічного плану підприємства;
- виконання фінансових зобов'язань перед бюджетом, банками, працівниками, постачальниками;
- контроль за ефективністю використання виробничих ресурсів та інвестицій;
- забезпечення раціонального витрачання коштів та контроль за їхньою оборотністю.

Фінансові працівники підприємств мають забезпечувати:

- своєчасне складання фінансового плану на основі мобілізації внутрішніх резервів;
- доведення фінансових показників до виробничих підрозділів і контроль за їхнім виконанням;
- вчасне виконання розрахунків з державним бюджетом, банками, працівниками та постачальниками;
- систематичний аналіз фінансово-економічних показників підприємства.

Фінансове планування є невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством. Його мета – забезпечення збалансованості виробничих програм із фінансовими можливостями. Для агропромислових підприємств фінансовий план є складовою частиною загального стратегічного плану, який включає:

- прогнозування доходів і витрат;
- планування кредитних відносин;
- визначення податкових зобов'язань;
- розрахунок коштів на розвиток виробництва.

Структура фінансового плану охоплює такі розділи:

1. Джерела доходів і надходжень коштів.
2. Витрати та фінансові зобов’язання.
3. Кредитні взаємини та розрахунки з бюджетом.
4. Баланс прибутків і видатків.

Фінансове планування сприяє ефективному використанню ресурсів підприємства, забезпеченню його платоспроможності та стабільності фінансового стану.

Оперативний контроль за виконанням фінансових планів здійснюється на основі квартальних і місячних планів, що доводяться до виробничих підрозділів. Вони слугують основою для моніторингу виконання виробничих завдань, контролю за витратами, аналізу ефективності фінансових рішень.

В умовах сучасної ринкової економіки зростає значення науково обґрунтованого фінансового планування та контролю взаємин підприємств із державним бюджетом. Впровадження стабільних економічних нормативів у фінансовій діяльності сприяє раціональному використанню ресурсів та виконанню фінансових зобов’язань перед державою та кредиторами.

Державна політика фінансування агропромислового виробництва передбачає використання бюджетних асигнувань, кредитування та інвестування. Фінансування здійснюється відповідно до Закону про Державний бюджет, який визначає планові показники та напрями розподілу коштів.

Організація фінансової діяльності включає також ефективне управління кредитними ресурсами, що є важливим елементом забезпечення стабільного функціонування підприємств. Підприємства повинні обґрунтовувати потребу в кредитах, забезпечувати своєчасне їхнє повернення та раціонально використовувати залучені фінансові ресурси.

У сучасних умовах контроль фінансових потоків та витрат стає важливим елементом ефективного управління підприємством.

Підприємства регулярно здійснюють контроль за виконанням фінансових планів та реалізацією заходів, спрямованих на мобілізацію

внутрішніх резервів, ефективне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. З цією метою підприємства проводять планування шляхом складання місячних оперативних фінансових планів, які представлені у вигляді платіжних календарів з розбивкою по декадах. Ці плани базуються на квартальних завданнях, ключових показниках фінансового плану, кошторисах витрат та інших оперативних даних, які відображають рівень доходів і витрат підприємства.

Для своєчасного контролю за фінансовими потоками підприємства здійснюють щоденний моніторинг надходження коштів від покупців за відвантажену продукцію на основі звітних даних. Це дозволяє оперативно виявляти відхилення від запланованого графіка реалізації, затримки в оплаті розрахункових документів, невиконання завдань щодо прибутку та своєчасно розробляти заходи для покращення ситуації.

Важливою складовою фінансового контролю є моніторинг використання необоротних активів, зокрема основних засобів. Контроль охоплює забезпечення своєчасного надходження та монтажу обладнання відповідно до затверджених графіків, а також оцінку ефективності впровадження нової техніки. Особливу увагу слід приділяти досягненню оптимальних техніко-економічних показників роботи машин і устаткування. Регулярний аналіз використання основних засобів сприяє виявленню внутрішніх резервів підприємства та розробці заходів для підвищення фондовіддачі, а також своєчасного списання застарілого чи невикористовуваного обладнання.

Для підвищення ефективності фінансового управління необхідно доводити до кожного структурного підрозділу завдання щодо збільшення випуску продукції на кожну гривню основних засобів. Це дозволяє враховувати дані показники при підбитті підсумків роботи підприємства та мотивувати керівників до підвищення продуктивності.

Оцінка виконання фінансового плану здійснюється шляхом систематичного аналізу бухгалтерських звітів, які містять планові та фактичні

показники випуску й реалізації продукції, кошторису витрат на виробництво, а також використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Важливим напрямком фінансового аналізу є оцінка формування та використання прибутку. У ході аналізу вивчається вплив різних факторів на зміну фінансових результатів, проводиться порівняння планових і фактичних даних, що дозволяє визначити зростання або зниження прибутку. Контроль виконання плану виручки від реалізації продукції та її собівартості здійснюється не тільки в цілому по підприємству, а й по окремих видах продукції. Такий підхід дозволяє виявити можливості скорочення виробництва малорентабельних або збиткових виробів і водночас спрямувати ресурси на збільшення випуску продукції, що має високий попит і є рентабельною.

У процесі аналізу фінансових результатів необхідно також враховувати всі додаткові витрати підприємства, зокрема сплачені штрафи, пені, неустойки та інші позареалізаційні витрати. Разом із відповідними підрозділами необхідно розробляти заходи щодо їх мінімізації та недопущення подібних витрат у майбутньому.

Контроль за використанням прибутку передбачає перевірку правильності фінансових відносин підприємства з державним бюджетом і банками. Особливу увагу слід приділяти правильному розрахунку податкових платежів та дотриманню встановлених процедур фінансування заходів, пов’язаних з розвитком виробництва та економічним стимулюванням.

Для підвищення ефективності матеріального заохочення працівників необхідно впроваджувати механізми оцінки рівня рентабельності виробництва, раціонального використання виробничих фондів, а також ефективного застосування матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Постійний контроль за фінансово-економічними показниками підприємства дозволяє підтримувати високий рівень мотивації персоналу та стимулювати його до досягнення кращих результатів.

Для перевірки правильності відрахувань у фонди економічного стимулювання слід здійснювати систематичний моніторинг виконання фондоутворюючих показників, що дозволить забезпечити обґрунтований розподіл фінансових ресурсів і стимулювання працівників відповідно до їхнього внеску в розвиток підприємства.

Контроль за фондом матеріального заохочення включає детальну перевірку його використання з урахуванням затвердженого кошторису витрат. Це дозволяє оцінити, наскільки раціонально та відповідно до встановлених норм витрачаються кошти цього фонду. Основними аспектами контролю є:

- Аналіз напрямків використання коштів відповідно до затверджених планів і кошторисів.
- Перевірка відповідності нарахованих премій для робітників, керівників, інженерно-технічного персоналу та службовців згідно з чинними преміальними системами.
- Оцінка обґрунтованості виплат одноразових заохочень працівникам за успішне виконання особливо важливих виробничих завдань, а також аналіз загальних підсумків роботи підприємства, що стали підставою для таких заохочень.
- Перевірка обґрунтованості надання матеріальної допомоги працівникам підприємства.
- Контроль дотримання планових співвідношень між темпами зростання продуктивності праці та середньою заробітною платою з урахуванням виплат із фонду матеріального заохочення.

Фінансовий аналіз використання ресурсів, призначених для соціального розвитку, здійснюється з метою перевірки обґрунтованості та правильності витрат на такі потреби, як:

- Поліпшення умов культурного, побутового та медичного обслуговування працівників підприємства.
- Забезпечення якісного відпочинку працівників, створення умов для їхнього оздоровлення.

- Організація якісного харчування для працівників підприємства.
- Будівництво, розширення та капітальний ремонт соціальної інфраструктури, яка безпосередньо впливає на добробут працівників.

Контроль за витратами, спрямованими на розвиток виробництва та впровадження інновацій, зосереджений на перевірці ефективності використання фінансових ресурсів для:

- Модернізації підприємства, технічного переоснащення та реконструкції виробничих потужностей.
- Впровадження нових технологій і сучасного обладнання.
- Оптимізації організаційної структури виробництва та поліпшення умов праці.
- Збільшення випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення її якості та зниження собівартості.
- Підвищення рівня рентабельності підприємства, що є ключовим показником його фінансової стабільності.

У деяких випадках підприємства допускають відволікання оборотних коштів у дебіторську заборгованість. Це відбувається, коли:

- Покупці та замовники несвоєчасно оплачують відвантажену продукцію або надані послуги.
- Відвантажені товари мають статус неоплачених через затримки в оформленні документів для банківського інкасо.

У зв’язку з цим фінансові працівники спільно з іншими підрозділами повинні:

- Розробити ефективну систему контролю за відвантаженням товарно-матеріальних цінностей та розрахунками за них.
- Впровадити заходи щодо скорочення дебіторської заборгованості та забезпечити своєчасне повернення коштів підприємству.

Аналіз фінансового стану підприємства полягає у визначенні:

- Рівня наявності та збереженості власних оборотних коштів, а також їхнього цільового використання.

- Іммобілізації фінансових ресурсів, тобто перевірки їхнього «заморожування» в непродуктивних активах.
- Причин виникнення заборгованості та платоспроможності підприємства.

Для проведення якісного аналізу фінансового стану необхідно систематизувати всі фінансові вкладення та джерела надходжень коштів, що характеризують поточний фінансовий стан підприємства, у вигляді агрегованого балансу.

Для покращення фінансової стабільності підприємства економічні служби спільно з іншими структурними підрозділами повинні розробити ефективні заходи, які передбачають:

- Заповнення дефіциту оборотних коштів, що може виникати внаслідок затримок платежів або неефективного фінансового менеджменту.
- Скорочення дебіторської заборгованості, що позитивно вплине на ліквідність підприємства.
- Оптимізацію розрахунків за відвантажені товари, щоб уникнути необґрунтованого відволікання оборотних коштів на непередбачені витрати.

Контроль за дотриманням фінансової дисципліни, ефективним використанням державних коштів і виконанням зобов’язань підприємств перед бюджетом здійснюється фінансовими органами, які відповідають за нагляд і аудит у цій сфері.

На нашу думку, підвищення ефективності фінансового контролю можливе за умови посилення економічних санкцій щодо підприємств, які допускають:

- Перекручення звітних фінансових показників.
- Невиконання фінансових зобов’язань перед бюджетом та контрагентами.
- Неефективне використання ресурсів, що призводить до втрат і зниження прибутковості.

Зміцнення механізмів фінансового контролю та відповідальності підприємств сприятиме більш раціональному використанню коштів, підвищенню рівня платіжної дисципліни та ефективності економічної діяльності.

Висновки до розділу 1:

1. Виділено три основні типи контролю фінансово-економічних результатів діяльності підприємств: державний, корпоративний і суспільний. Державний контроль здійснюється органами державної влади та управління, які мають законодавчо закріплені контрольні повноваження. Їхній характер є імперативним, тобто вони мають обов'язкову силу для виконання всіма суб'єктами господарювання. Корпоративний контроль включає діяльність як внутрішніх контрольних органів підприємства, так і державних фінансових установ, що відповідають за перевірку стану обліку доходів та правильність оподаткування. Суспільний контроль є формою реалізації демократичних принципів управління. На підприємствах він здійснюється профспілковими організаціями, громадськими об'єднаннями, аналітичними економічними структурами тощо.

2. Визначено, що моніторинг, діагностика та контролінг фінансово-економічних показників діяльності суб'єктів аграрного бізнесу реалізується через багаторівневу ієрархічну систему, яка включає суб'єкти контролю, об'єкти контролю та відповідні технічні засоби. Взаємодія цих елементів дозволяє здійснювати контрольні функції, спрямовані на забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень. Основними складовими цієї системи є: об'єкт контролю – підприємства та їх структурні підрозділи; технічні засоби контролю – інструменти для збору та обробки інформації; технологія контролю – методи та процеси перевірки фінансово-економічних показників; функціональні органи контролю – посадові особи та підрозділи,

відповідальні за здійснення контролю.

3. Обґрунтовано, що до об’єктів контролю належать: підприємства та їхні об'єднання, а також їхні внутрішньогосподарські підрозділи, які виконують певні функції та беруть участь у вирішенні загальних господарських завдань; контроль керівництва верхнього рівня здійснюється за роботою нижчого рівня, включаючи контроль за діяльністю всього комплексу підприємств та їхніх структурних елементів. Для забезпечення ефективного моніторингу та контролінгу фінансово-економічних показників необхідно створити спеціалізований підрозділ на підприємстві або в його об'єднанні, який відповідатиме за контрольну діяльність, а також розробити інтегровану систему контролю, що охоплюватиме всі ключові аспекти господарської діяльності підприємства.

4. Розробка ефективної системи моніторингу фінансово-економічних показників у сфері аграрного бізнесу потребує створення сучасної інформаційно-аналітичної підсистеми. Вона має об’єднувати всі необхідні види інформації, такі як: економічна інформація (показники прибутковості, витрат, фінансової стійкості); ринкова інформація (тенденції попиту та пропозиції, конкурентне середовище); соціологічна та демографічна інформація (особливості кадрового складу та соціально-економічні умови праці). Інформаційно-аналітична система повинна мати такі характеристики: надійні канали зв’язку, що забезпечують оперативну передачу даних; висока швидкість обробки інформації для швидкого ухвалення рішень; оптимальна пропускна здатність, що дозволяє ефективно аналізувати великі масиви даних.

5. У процесі дослідження були визначені та систематизовані методи і засоби збору інформації для підготовки та ухвалення управлінських рішень. Серед них: дослідження операцій – комплексний аналіз виробничих і фінансових процесів; системний аналіз – оцінка взаємозв’язку різних компонентів фінансово-економічної системи; моделювання – прогнозування можливих варіантів розвитку ситуації; методи експертних оцінок – залучення фахівців для оцінки ситуації; прогнозування – аналіз можливих тенденцій та

сценаріїв розвитку; соціальні дослідження – включають анкетування та соціальний експеримент для оцінки суспільних та економічних аспектів діяльності підприємств. Також в роботі визначені переваги, недоліки та обмеження кожного з методів, що дозволяє правильно їх застосовувати для формування та ухвалення ефективних управлінських рішень у сфері фінансово-економічного контролю.

Література до розділу 1:

1. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування [Текст]. Економічний аналіз:зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. Том 19. № С. 13-19. ISSN 1993-0259.

2. Мартинов А.Ю. Історична Корпоративстика світових економічних криз (ХХ-початок ХХІ ст.) Укр.істор. журнал. 2011. №5. С.131-146

3. Багай Н. О. розвиток науки аграрного права України : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. юрид. наук: спец. 12.00.06 ”Земельне право; аграрне право; екологічне право; природо ресурсне право. НАН України. Ін-т держави і права ім.. В. М. Корецького. К., 2002. 20 с.

4. Марцин В. Основи наукових досліджень [Електронний ресурс] : Навчальний посібник Львів. Ромус-Поліграф, 2002. 128 с. Режим доступу : http://politics.ellib.org.ua/pages-4542.html

5. Сидор В. Д. Поняття та функції науки земельного права України [Електронний ресурс]. Вісник Запорізького національного університету.

Юридичні науки. 2013. № 1(2). С. 113-118. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ Vznu_Jur_2013_1(2) 20.pdf

6. Шевчук В.О. Контроль господарських систем в суспільстві з перехідною економікою (Проблеми теорії, організації, методології) Київ. Держ. торг.-екон. ун-т, 1998. 371 с.

7. Максімова, В. Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства – системний підхід до розвитку. Київ: АВРІО. 2005. 264 с.

8. Дікань, Л. В. Контроль і ревізія: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ. Знання, 2007. 327 с.

9. Стефаник, І. Б. Мета і завдання державного фінансового контролю підприємницької діяльності [Текст]. Фінанси України. 2002. № 4 С. 133 – 137.

10. Борисенко, М. В. Організація і методика внутрішнього контролю на підприємствах: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.09. Київський національний торговельно-економічний ун-т. Київ, 2008. 21 с.

11. Акєнтьєва, О. Б. Сучасні тенденції побудови та розвитку системи внутрішнього контролю промислових підприємств в Україні [Текст]. Схід. 2005. № 4 (70), С. 11-15.

12. Сіменко І. В. Якість системи управління підприємствами: методологія, організація, практика: [монографія]. М-во освіти і науки України, Донецьк. нац. ун. економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Донецьк. ДонНУЕТ, 2009. 394 с.

13. Костирко, І. Г. Внутрішній контроль фінансово-економічної стійкості підприємства: зміна існуючої парадигми в кризових умовах [Текст]. Статистика України. 2009. № 3. С. 34-39.

14. Редько, О. Ю. Аудит в Україні. Морфологія [моногр.]. Київ: ДП «Інформ. – аналіт. агентство», 2008. 493 с.

15. Кузик, Н. П. Система внутрішнього контролю акціонерному товаристві: автореф. дис... канд. екон. наук: 08. 06. 04. Національний аграрний ун-т. Київ, 2004. 19 с.

16. Сагайдак, Р. А. Внутрішній контроль в управління сільськогосподарськими підприємствами: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.09. Національний аграрний ун-т. К., 2008. 21 с.

17. Шевчук В.О. Контроль господарських систем в суспільстві з перехідною економікою (Проблеми теорії, організації, методології): моногр. Київ. держ. торг.-екон. ун-т, 1998. 371 с.

18. Нападовська Л.В. Внутрішньогосподарський контроль в ринковій економіці: моногр. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000. 224 с

19. Виговська Н.Г. Господарський контроль в Україні: теорія, методологія, організація: Монографія. Житомир: ЖДТУ, 2008. 532 с.

20. Гудзинський О.Д., Аксентюк М.М., Деменіна О.М. Контролінг в системі менеджменту (теоретико-методологічний аспект): Монографія. Київ. ІПК ДСЗУ, 2009. 225 с.

21. Балуєва О. Програми соціально-економічного і культурного розвитку. Бюджетна бухгалтерія.2017. №5 Електорнне вимдання. Режим доступу: https://i.factor.ua/ukr/journals/bb/2017/february/issue-5/article-24981.html

22. Каменська Т.О. Внутрішній аудит. Сучасний погляд: Монографія. Нац. акад. статистики, обліку та аудиту. Київ. Інформ.-аналіт. агентство, 2010. 499 с.

23. Кузьмін О.Є., Князь С.В., Шпак Н.О., Новицький В.А. Контролювання та регулювання економічного розвитку підприємства: проблеми, методологічні та прикладні аспекти: Монографія. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2006. 148 с.

24. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. 2-е вид. доп. і перероб. Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2003. 352

25. Толуб'як В.С. Фінансовий контроль у сфері пенсійного забезпечення: мета, завдання, функції. Механізми державного управління

нвестиції: практика та досвід № 8/2010. С. 86-89.

31. Бутинець Ф.Ф. Історична ґенеза та соціальне функціонування «господарського контролю». Міжнародний збірник наукових праць. 2011. №1(19). С. 6–25.

32. Дікань Л.В. Фінансовий контроль: теорія та методологія: [монографія]. Харків: ХНЕУ, 2009. 92 с.

33. Дорош Н.І. Аудит: методологія і організація. Київ. Знання, 2001. 402 с.

34. Державний фінансовий контроль: [навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц.]. Київ: КНЕУ, 2003. 408 с.

35. Харченко В.А. Система управління грошовими потоками підприємства. Вісник економічної науки України. 2011. № 1. С. 161–164.

36. Синюгіна Н.В. Дискусійні питання визначення понять «контроль» і «ревізія». Економіка: реалії часу. 2011. № 1(1). С. 75–80.

37. Борець Л.В. Сутність і значення контролю за фінансово-господарською діяльністю. Право і безпека 2005 №4 С. 46-49.

РОЗДІЛ 2
МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМ МОНІТОРИНГУ, ДІАГНОСТИКИ ТА КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Принципи побудови систем моніторингу, діагностики та контролінгу

Розвиток фінансово-господарського контролю як самостійної наукової дисципліни вимагає чіткого визначення його предмета, який має містити специфічні питання, що не належать до компетенції суміжних економічних наук. Однак серед науковців, які досліджують контроль і моніторинг як окремий напрям економічних знань, не існує єдиного підходу до трактування ключових теоретико-методологічних аспектів.

Н.Т. Белуха вважає, що «предметом фінансово-господарського контролю й ревізії є процес розширеного відтворення й дотримання його нормативно-правового регулювання». У цьому визначенні акцент робиться на макроекономічному підході, що охоплює все суспільне виробництво, але не конкретизує, які саме рівні господарської діяльності є основними об’єктами контролю. Насправді ж фінансово-господарський контроль спрямований не на весь процес відтворення, а на підприємства, установи та їхні фінансово-виробничі операції.

Предметом господарського контролю є кошти об'єднань, підприємств, установ і організацій, природні ресурси, їх використання та діяльність працівників у процесі виконання стратегічних планів, а також відповідність цієї діяльності нормативним актам. Однак це визначення є надто загальним, що ускладнює його відмежування від предметів бухгалтерського обліку, аналізу господарської діяльності та статистики, які також вивчають рух коштів та економічні процеси. Кожна економічна наука має власне коло

досліджуваних питань, тому визначення предмета контролю має бути чіткішим.

Уперше в економічній літературі з’явилося трактування предмета контролю як особливого виду управлінської діяльності. Автори стверджують, що «наука про контроль повинна мати як свій предмет теоретичне узагальнення діяльності органів, що здійснюють контроль, аналіз його значення, виявлення закономірностей, розробку рекомендацій для вдосконалення контролю». Проте це визначення має два основні недоліки:

1. Воно не додає нового змісту до розуміння предмета контролю.
2. Більше описує завдання науки про контроль, ніж власне його предмет.

Контроль як система не обмежується лише аналізом діяльності контрольних органів. Його головним завданням є оцінка фактичного стану об'єкта господарювання та ефективності фінансово-економічної діяльності.

Н.Г. Белов розглядає господарський контроль переважно з правової точки зору, стверджуючи, що «предметом господарського контролю є виявлення законності й доцільності використання власності в процесі розширеного відтворення». Однак такий підхід обмежує сферу контролю лише перевіркою законності фінансово-господарських операцій, тоді як контроль також має забезпечувати оцінку ефективності управління ресурсами та їх оптимального використання.

Ф.Ф. Бутинець визначає, що «предметом господарського контролю є господарські процеси, розрахунково-кредитні операції ланок сфери матеріального виробництва, фактична наявність і рух національного багатства». Визначення містить національно-господарський аспект контролю, що є радше функцією державних органів статистики та макроекономічного аналізу. Насправді ж фінансово-господарський контроль зосереджений на діяльності окремих підприємств та їхніх об'єднань, а не на масштабах всього національного господарства.

Крім того, твердження Ф.Ф. Бутинця про застосування контролю лише у сфері матеріального виробництва не відображає сучасних реалій. Фінансово-господарський контроль однаковою мірою поширюється як на виробничі підприємства, так і на установи невиробничої сфери (житлово-комунальне господарство, освіта, культура, охорона здоров'я тощо).

На нашу думку, визначення предмета фінансово-господарського контролю повинно узагальнено відображати його сутність та основні цілі. Виходячи з цього, предмет фінансово-господарського контролю охоплює всі господарські та фінансові операції підприємств, установ та інших підрозділів матеріального і нематеріального виробництва, розглянуті з точки зору законності, правильності, ефективності та економічної доцільності.

Головними аспектами предмета контролю є:

- забезпечення дотримання законодавчих та нормативних вимог у процесі ведення господарської діяльності;
- контроль правильності розподілу та використання фінансових ресурсів;
- оцінка ефективності діяльності підприємства та пошук резервів її оптимізації;
- захист майна та грошових коштів від нецільового використання, зловживань та економічних правопорушень.

Контроль фінансово-господарської діяльності не обмежується лише перевіркою фактів. Він є інструментом стратегічного управління, що дозволяє не лише виявляти помилки, а й запобігати недолікам у господарській діяльності.

Основними напрямками розвитку фінансово-господарського контролю є:

1. Поєднання превентивного, поточного та подальшого контролю для вчасного виявлення та усунення проблем.
2. Інтенсифікація використання аналітичних методів для швидкого ухвалення рішень на основі фінансових даних.

3. Впровадження автоматизованих систем контролю, що дозволяють мінімізувати ризики людського фактору.

4. Забезпечення комплексного підходу до контролю, що включає аналіз фінансових, операційних та управлінських аспектів діяльності підприємств.

Фінансово-господарський контроль як окрема наукова галузь має власну методологію, яка базується на застосуванні:

- Аудиторських процедур – перевірка фінансової документації та звітності.
- Методів фінансового аналізу – оцінка ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості.
- Економіко-математичного моделювання – прогнозування ризиків та фінансових результатів.
- Правових методів – оцінка відповідності діяльності підприємства чинному законодавству.

Отже, фінансово-господарський контроль є не лише засобом перевірки фінансових показників, а й ефективним механізмом управління ресурсами. Його подальший розвиток має бути спрямований на посилення аналітичної функції, запровадження сучасних технологій моніторингу та підвищення його дієвості як управлінського інструменту.

У межах концепцій методології контролю можна виокремити дві основні позиції. Перша характеризується визначенням методу контролю як сукупності прийомів і способів, що застосовуються у відповідній економічній науці. Так, М.Т. Белуха наголошує, що "метод фінансово-господарського контролю й ревізії – це сукупність методичних прийомів контролю господарської діяльності та її нормативно-правового регулювання" [1]. Під методами контролю варто розуміти сукупність способів, за допомогою яких забезпечується безпосереднє виконання функцій фінансового контролю. Метод господарського контролю можна визначити як систему способів, що забезпечують попереднє, поточне й наступне вивчення органами управління

предмету господарського контролю з позиції дотримання законності, доцільності та якості управління [2]. Ф.Ф. Бутинець тлумачить метод контролю як "комплекс способів і прийомів, що дають змогу контролювати національне багатство з кількісної, якісної та вартісної сторін на будь-яку дату, а також оцінювати законність і доцільність його використання, темпи оновлення й джерела формування" [4].

За його поглядами, часткові методи включають зустрічну перевірку документів, інвентаризацію коштів і матеріальних цінностей, відновлення кількісного обліку, контрольне звірення тощо. Далі зазначається, що "при здійсненні документальної ревізії, яка сама по собі є одним з методів контролю, широко застосовуються аналіз і синтез, гіпотеза та експеримент, взаємозв'язок явищ. Водночас використовуються і часткові способи (методи), що базуються на вищезгаданих категоріях і загальних методах наукового пізнання" [6].

Проте деякі аспекти позиції викликають сумніви та видаються суперечливими. Зокрема, складно погодитися з тим, що вона надмірно абсолютизує окремі технічні (методологічні) прийоми, надаючи їм статус методів контролю, що фактично не відповідає дійсності. Наприклад, контрольне звірення чи відновлення кількісного обліку є ревізійними прийомами, які на практиці застосовуються порівняно рідко – лише для перевірки руху товарів у підприємствах, де не ведеться кількісний облік, але витрати документуються. Навіть такі поширені прийоми контролю, як інвентаризація або зустрічна перевірка документів, не є обов'язковими складовими контрольних дій [6]. Таким чином, їх не слід включати до визначення методу контролю.

Метод будь-якої наукової галузі, зокрема фінансово-господарського контролю, не можна зводити до набору технічних прийомів дослідження, оскільки він являє собою закономірність розвитку наукового мислення в цій сфері. У науковій літературі не повністю розкрито механізм застосування у фінансово-господарському контролі принципів і категорій діалектичного

методу пізнання. Водночас ці принципи та категорії є дієвим методологічним інструментом для здійснення контрольних дій на всіх рівнях господарського управління.

У цій роботі, що не претендує на остаточне вирішення питання, автори виходять із загальнонаукового трактування методу будь-якої сфери знань як сукупності специфічних принципів, напрямів і засобів, що включають ціль дослідження, а також емпіричні й теоретичні рівні пізнання. У поданому визначенні відображено специфіку фінансово-господарського контролю: визначено його конкретну мету та способи її досягнення.

Фінансово-господарський контроль, як спеціалізований вид управлінської діяльності та окрема галузь економічних знань, має широкий арсенал методичних прийомів, запозичених із суміжних наук (аналізу господарської діяльності, бухгалтерського обліку, статистики тощо). Найбільш повний перелік методичних способів контролю міститься у юридичній літературі, зокрема в роботах В.Г. Танасевича [7] і Л.А. Сергєєва [8]. Вони переважно розглядають кримінологічні аспекти контролю, акцентуючи увагу на можливості виявлення правопорушень та зловживань.

Так, В.Г. Танасевич виокремлює такі прийоми документального контролю: контрольне звірення фактичних залишків товарів із даними попередньої інвентаризації, надходженням і документованими витратами; здійснення кількісного обліку на підприємствах, де ведеться лише сумарний облік; аналіз руху товарно-матеріальних цінностей та фінансів; зіставлення показників документації; перевірка фактичного виконання робіт; контрольна інвентаризація; юридична оцінка бухгалтерських документів тощо [7].

Дотепер у літературі не існує усталеної класифікації прийомів фактичного контролю. Л.А. Сергєєв пропонує їх поділ на п’ять груп: 1) огляд (з’ясування умов зберігання цінностей і коштів, стану приміщень); 2) обстеження (ознайомлення з документами, аналіз організації складського господарства, контрольної системи тощо); 3) інвентаризація; 4) вимір

виконаних робіт; 5) контрольний запуск сировини та матеріалів у виробництво (експеримент) [8].

Однак ця класифікація не є логічно стрункою та повною. Вона не розмежовує прийоми документального й фактичного контролю, формальної перевірки й юридичної оцінки документів, математичного й логічного контролю. Крім того, вона не враховує такі розповсюджені прийоми, як лабораторний аналіз, експертизу якості документації, хронометраж тощо [8].

Таке становище обумовлене традиційним уявленням про вирішальну роль інтуїції та досвіду контролера-ревізора у вивченні господарської діяльності підприємства. Проте без глибокого теоретичного опрацювання цих питань підвищити науковий рівень і ефективність фінансово-господарського контролю неможливо. Деякі автори також включають до методичних прийомів такі дії, як сприйняття документації, письмові запити, отримання пояснень, конфіскація оригінальних документів тощо. Однак у реальності ці дії належать не до методичних прийомів контролю, а до регулюючих заходів, спрямованих на забезпечення схоронності документації та належного оформлення ревізійних матеріалів.

На нашу думку, логічна структура класифікації методичних прийомів фінансово-господарського контролю може бути вибудувана виключно на основі внутрішньої послідовності контрольних дій та закономірностей їх застосування. Виходячи з цього критерію, до основних напрямів документального контролю варто віднести: офіційну та арифметичну перевірку документації; правову оцінку господарських операцій, що відображені у документах; аналітичний контроль фактичної ймовірності документально зафіксованих господарських операцій; подільне і неподільне спостереження; здійснення відповідної документальної перевірки або звірення облікових регістрів шляхом порівняння їх з аналогічними або взаємозалежними даними виробничих установ і підприємств, з якими вони взаємодіють у господарських відносинах; використання зворотного розрахунку, що ґрунтується на попередній експертній оцінці матеріальних

витрат, для подальшого визначення обсягів неправомірного списання вихідної сировини, що використовується у виробництві певного товару, наявного під час перевірки на складі або у покупців підприємства; оцінку законності та обґрунтованості господарських операцій відповідно до даних бухгалтерської кореспонденції рахунків; різні методичні способи економічного аналізу.

Будь-яка інвентаризація товарно-матеріальних цінностей або контрольне обмірювання виконаних робіт неминуче завершуються звіренням фактичних даних із обліковими. Перехресна перевірка документальних даних постачальника та отримувача товарно-матеріальних цінностей часто супроводжується фактичним контролем наявності цих цінностей безпосередньо на складі отримувача. Тому при класифікації методичних прийомів контролю необхідно орієнтуватися на основний характер їх застосування.

Ключовою основою для диференціації можливих видів контролю, на нашу думку, є джерело інформації, що використовується у контрольних діях. До таких джерел належать: первинна документація, що включає технічні носії даних; регістри бухгалтерського обліку; оперативно-технічна інформація, статистична звітність; планова та інша документація.

Другий варіант класифікації, на нашу думку, є найбільш раціональним, оскільки дозволяє на основі попереднього аналізу звітних показників та інших джерел інформації максимально ефективно виокремити необхідну кількість первинної документації та облікових записів для детального дослідження, а також сконцентрувати увагу на найбільш значущих відхиленнях і недоліках. Це, у свою чергу, сприяє зменшенню кількості документів, що підлягають перевірці, і скороченню термінів повної ревізії.

Фактичний контроль передбачає вивчення реального стану об’єктів, що перевіряються, шляхом їх безпосереднього обстеження (обмірювання, зважування, підрахунку, лабораторного аналізу тощо). Отже, ревізія, що базується лише на прийомах документального контролю, зводиться фактично

до перевірки бухгалтерських документів і облікових регістрів, а не до комплексного аналізу всієї фінансово-господарської діяльності підприємства.

Проте фактичний контроль, особливо якщо він проводиться після завершення операцій, не може охоплювати всі аспекти діяльності через безперервний характер господарських процесів та динамічні зміни ринкової ситуації. Таким чином, документальний і фактичний контроль не є самостійними методами, а доповнюють один одного. У деяких випадках навіть бездоганно оформлені документи та записи можуть приховувати крадіжки чи інші порушення. Методичні прийоми фактичного контролю дають змогу встановити реальний стан об’єктів перевірки, обсяги та якість виконаних робіт, а також достовірність господарських операцій, зафіксованих у документах.

В економічній та юридичній літературі детально розглядаються методи застосування більшості прийомів документального та фактичного контролю у контрольно-ревізійній діяльності. Однак дискусійним залишається питання про використання статистичних прийомів несуцільного та вибіркового спостереження при контролі масових господарських операцій.

Примітно, що термін «несуцільне спостереження» у літературі не фігурує і зазвичай замінюється терміном «вибірковий метод контролю». Таке ототожнення викликає заперечення, оскільки вибіркове спостереження відрізняється репрезентативністю результатів, що дозволяє робити достовірні узагальнення щодо всієї генеральної сукупності на основі аналізу вибіркової групи.

Вибіркове спостереження належить до методів математичної статистики, що базуються на теорії ймовірностей. Наприклад, воно застосовується для контролю використання обладнання, робочого часу, якості продукції тощо. Використання вибіркового спостереження в таких випадках дає змогу отримати точні узагальнюючі показники (відносні, середні та інші) щодо всієї сукупності явищ на основі дослідження її невеликої частини. Практичний досвід доводить, що вибірковий контроль способом моментних

спостережень надає точніші дані щодо ефективності використання обладнання, простоїв, часу на обслуговування та ремонти, ніж суцільний облік. Аналогічно, вибірковий контроль якості продукції дозволяє встановити середній строк придатності виробів або частку виробів з відповідними характеристиками. Для отримання достовірних результатів важливо правильно визначити обсяг вибірки згідно з математико-статистичними розрахунками.

Водночас ми не поділяємо думку тих економістів, які вважають можливим застосування вибіркового методу на всіх етапах комплексної ревізії. Адже ревізор передусім повинен встановити причини порушень і недоліків, з'ясувати винних осіб та визначити реальні розміри завданих збитків, що неможливо зробити шляхом вибіркового аналізу.

Безперечно, ревізія фінансово-господарських операцій, у яких найімовірніші порушення чи зловживання, повинна проводитися суцільним методом. Це стосується операцій, пов'язаних з рухом грошових коштів у касі, на банківських рахунках, у підзвітних осіб, а також обліку особливо цінних матеріальних активів. Суцільна перевірка є обов'язковою у випадках, коли ревізія ініційована правоохоронними органами з метою контролю збереження коштів та товарно-матеріальних цінностей.

Несуцільний контроль здебільшого застосовується при аналізі облікових записів та первинних документів за масовими господарськими операціями, зокрема рухом товарно-матеріальних цінностей, нарахуванням заробітної плати тощо. У цьому контексті важливо запобігати вибірковості та упередженості при відборі документів для аналізу. Найбільш доцільним є механічний метод вибірки, що передбачає попереднє групування документів за однорідними характеристиками та подальший випадковий відбір у межах кожної групи.

На нашу думку, логічна структура класифікації методичних прийомів фінансово-господарського контролю може бути вибудувана виключно на основі внутрішньої послідовності контрольних дій та закономірностей їх

застосування. Виходячи з цього критерію, до основних напрямів документального контролю варто віднести: офіційну та арифметичну перевірку документації; правову оцінку господарських операцій, що відображені у документах; аналітичний контроль фактичної ймовірності документально зафіксованих господарських операцій; подільне і неподільне спостереження; здійснення відповідної документальної перевірки або звірення облікових регістрів шляхом порівняння їх з аналогічними або взаємозалежними даними виробничих установ і підприємств, з якими вони взаємодіють у господарських відносинах; використання зворотного розрахунку, що ґрунтується на попередній експертній оцінці матеріальних витрат, для подальшого визначення обсягів неправомірного списання вихідної сировини, що використовується у виробництві певного товару, наявного під час перевірки на складі або у покупців підприємства; оцінку законності та обґрунтованості господарських операцій відповідно до даних бухгалтерської кореспонденції рахунків; різні методичні способи економічного аналізу.

Будь-яка інвентаризація товарно-матеріальних цінностей або контрольне обмірювання виконаних робіт неминуче завершуються звіренням фактичних даних із обліковими. Перехресна перевірка документальних даних постачальника та отримувача товарно-матеріальних цінностей часто супроводжується фактичним контролем наявності цих цінностей безпосередньо на складі отримувача. Тому при класифікації методичних прийомів контролю необхідно орієнтуватися на основний характер їх застосування.

Ключовою основою для диференціації можливих видів контролю, на нашу думку, є джерело інформації, що використовується у контрольних діях. До таких джерел належать: первинна документація, що включає технічні носії даних; регістри бухгалтерського обліку; оперативно-технічна інформація, статистична звітність; планова та інша документація.

Другий варіант класифікації, на нашу думку, є найбільш раціональним, оскільки дозволяє на основі попереднього аналізу звітних показників та інших

джерел інформації максимально ефективно виокремити необхідну кількість первинної документації та облікових записів для детального дослідження, а також сконцентрувати увагу на найбільш значущих відхиленнях і недоліках. Це, у свою чергу, сприяє зменшенню кількості документів, що підлягають перевірці, і скороченню термінів повної ревізії.

Фактичний контроль передбачає вивчення реального стану об’єктів, що перевіряються, шляхом їх безпосереднього обстеження (обмірювання, зважування, підрахунку, лабораторного аналізу тощо). Отже, ревізія, що базується лише на прийомах документального контролю, зводиться фактично до перевірки бухгалтерських документів і облікових регістрів, а не до комплексного аналізу всієї фінансово-господарської діяльності підприємства.

Проте фактичний контроль, особливо якщо він проводиться після завершення операцій, не може охоплювати всі аспекти діяльності через безперервний характер господарських процесів та динамічні зміни ринкової ситуації. Таким чином, документальний і фактичний контроль не є самостійними методами, а доповнюють один одного. У деяких випадках навіть бездоганно оформлені документи та записи можуть приховувати крадіжки чи інші порушення. Методичні прийоми фактичного контролю дають змогу встановити реальний стан об’єктів перевірки, обсяги та якість виконаних робіт, а також достовірність господарських операцій, зафіксованих у документах.

В економічній та юридичній літературі детально розглядаються методи застосування більшості прийомів документального та фактичного контролю у контрольно-ревізійній діяльності. Однак дискусійним залишається питання про використання статистичних прийомів несуцільного та вибіркового спостереження при контролі масових господарських операцій.

Примітно, що термін «несуцільне спостереження» у літературі не фігурує і зазвичай замінюється терміном «вибірковий метод контролю». Таке ототожнення викликає заперечення, оскільки вибіркове спостереження відрізняється репрезентативністю результатів, що дозволяє робити достовірні

узагальнення щодо всієї генеральної сукупності на основі аналізу вибіркової групи.

Вибіркове спостереження належить до методів математичної статистики, що базуються на теорії ймовірностей. Наприклад, воно застосовується для контролю використання обладнання, робочого часу, якості продукції тощо. Використання вибіркового спостереження в таких випадках дає змогу отримати точні узагальнюючі показники (відносні, середні та інші) щодо всієї сукупності явищ на основі дослідження її невеликої частини. Практичний досвід доводить, що вибірковий контроль способом моментних спостережень надає точніші дані щодо ефективності використання обладнання, простоїв, часу на обслуговування та ремонти, ніж суцільний облік. Аналогічно, вибірковий контроль якості продукції дозволяє встановити середній строк придатності виробів або частку виробів з відповідними характеристиками. Для отримання достовірних результатів важливо правильно визначити обсяг вибірки згідно з математико-статистичними розрахунками.

Водночас ми не поділяємо думку тих економістів, які вважають можливим застосування вибіркового методу на всіх етапах комплексної ревізії. Адже ревізор передусім повинен встановити причини порушень і недоліків, з’ясувати винних осіб та визначити реальні розміри завданих збитків, що неможливо зробити шляхом вибіркового аналізу.

Безперечно, ревізія фінансово-господарських операцій, у яких найімовірніші порушення чи зловживання, повинна проводитися суцільним методом. Це стосується операцій, пов’язаних з рухом грошових коштів у касі, на банківських рахунках, у підзвітних осіб, а також обліку особливо цінних матеріальних активів. Суцільна перевірка є обов’язковою у випадках, коли ревізія ініційована правоохоронними органами з метою контролю збереження коштів та товарно-матеріальних цінностей.

Несуцільний контроль здебільшого застосовується при аналізі облікових записів та первинних документів за масовими господарськими

операціями, зокрема рухом товарно-матеріальних цінностей, нарахуванням заробітної плати тощо. У цьому контексті важливо запобігати вибірковості та упередженості при відборі документів для аналізу. Найбільш доцільним є механічний метод вибірки, що передбачає попереднє групування документів за однорідними характеристиками та подальший випадковий відбір у межах кожної групи.

2.2. Методологічні засади вибору контрольних показників та індикаторів в стратегічному, тактичному та оперативному управлінні

У дослідженнях ефективності господарської діяльності аграрних підприємств методи аналізу є не менш важливими, ніж отримані результати. Основним завданням економічного моніторингу, аналізу та контролю діяльності організацій є характеристика стану об’єкта дослідження, оцінка його динамічного розвитку, виявлення тенденцій подальших змін, аналіз досліджуваних процесів, оцінка змін у їхньому перебігу та результатах, а також пошук резервів підвищення ефективності виробництва.

Методологія наукового дослідження ефективності господарської діяльності включає застосування загального підходу, загальних методів і специфічних, часткових методів, що є основою економічного аналізу як самостійної науки. Принципами економічного аналізу, що ґрунтуються на діалектичному підході, є вивчення економічних явищ через аналіз та синтез, індукцію і дедукцію, взаємозв’язок та розвиток процесів, а також виявлення протиріч господарської діяльності та пошук шляхів їх вирішення.

На відміну від загального методу економічного аналізу, методика економічного аналізу визначається як сукупність спеціалізованих методів та прийомів, що застосовуються для обробки економічної інформації про діяльність підприємств і об'єднань. В економічній літературі виділяють

загальну (типову) та часткову (галузеву) методики економічного аналізу. Загальна методика є набором прийомів, що використовуються для дослідження будь-яких процесів незалежно від сфери діяльності підприємства. Часткова методика уточнює загальну відповідно до особливостей господарських процесів у певній галузі чи на конкретному підприємстві.

В умовах економічної самостійності підприємств та необхідності прискореного відновлення виробництва аналіз та обґрунтування стратегії розвитку організації займають ключове місце в її управлінні.

У стратегічному аналізі та прогнозуванні основна увага приділяється якісним аспектам. Отримані результати спрямовані безпосередньо на ухвалення управлінських рішень. Тому до способів представлення результатів аналізу висуваються вимоги наочності, простоти (наприклад, використання графіків, матриць, діаграм), а також зрозумілості не лише для вузьких фахівців, але й для керівників. Важливою особливістю є залучення самих менеджерів до аналітичних і прогностичних досліджень, що дозволяє подолати розрив між процесами планування і прийняття рішень, передаючи ключові функції безпосередньо тим, хто ухвалює управлінські рішення.

Кількісні методи у стратегічному аналізі відіграють допоміжну роль. Широко використовуються алгоритми, які можуть бути оброблені за допомогою обчислювальної техніки безпосередньо менеджерами. Окрім того, важливою умовою є усвідомлення керівниками сильних і слабких сторін аналітичного апарату, який використовується для прийняття рішень.

Загальна схема аналітичної роботи передбачає кілька етапів. З огляду на важливість вибору цільових ринків розробляються комплексні методики маркетингових досліджень, що включають: аналіз функціональних можливостей нової продукції; вибір напрямків її використання; групування потенційних споживчих потреб; визначення та ранжування цільових ринків.

Здійснюється порівняння основних показників діяльності підприємства (норма прибутку, окупність інвестицій, обсяг продажів, продуктивність праці,

виробничі витрати) із відповідними показниками конкурентів. Екстраполяція виявлених трендів і результати конкурентного аналізу допомагають виявити проблемні зони для подальшого аналізу.

Сканування зовнішнього середовища є важливою складовою аналітико-прогностичних досліджень у стратегічному управлінні великих підприємств. Воно здійснюється за трьома основними напрямками:

- економічне сканування – аналіз макроекономічних показників, стану галузі, конкурентного середовища, фінансових ринків;
- технічне сканування – відстеження науково-технічного прогресу, впровадження нових технологій, альтернативних підходів до використання наявних ресурсів.

У процесі аналітико-прогностичних досліджень застосовується широкий спектр методичних інструментів, зокрема: експертні оцінки, трендова екстраполяція, сценарний аналіз, конкурентні порівняння, економіко-математичне моделювання, мозковий штурм, метод Дельфі, морфологічний аналіз, функціонально-вартісний аналіз та інші методи.

В умовах підвищеної значущості оперативного управління важливу роль відіграє оперативний аналіз, який охоплює різні аспекти виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємств. Його об’єктами є погодинні, позмінні та щоденні завдання, що дозволяє оперативно коригувати процеси виробництва. Оперативний аналіз не лише фіксує відхилення від запланованих показників, а й аналізує їх причини та потенційні наслідки, що дає змогу швидко ухвалювати ефективні управлінські рішення.

У ході аналізу широко застосовуються методи порівняння, факторний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз, а також графічні прийоми, які підвищують наочність матеріалу та скорочують час, необхідний керівнику для оцінки ситуації.

Особливу роль у господарській діяльності відіграють методи економіко-математичного аналізу, що включають програмування, моделювання та математичну статистику. Вони дозволяють оптимізувати процеси управління

підприємством, виявляти резерви підвищення ефективності, прогнозувати результати господарської діяльності.

Таким чином, сукупність кількісних і якісних методів аналізу дозволяє зробити його потужним інструментом управління виробництвом, що забезпечує високу ефективність прийняття управлінських рішень.

Моніторингу, діагностиці та контролінгу, як засобам та впорядкованим сукупностям інструментів реалізації контрольної функції менеджменту, а також специфічній сфері наукових знань, притаманне використання відповідних методів дослідження особливого предмету контролю. Методологія контролю в загальному розумінні складається з двох основних компонент: методу як загального підходу до аналізу предмета дослідження та методики, що включає набір технічних прийомів, спрямованих на вирішення конкретних завдань контролю.

Методологія економічного контролю відображає взаємозв'язок між загальнонауковими принципами пізнання та специфічними підходами, характерними для цієї галузі науки. Метод економічного контролю передбачає всебічне вивчення законності, достовірності, доцільності та економічної ефективності фінансово-господарських операцій шляхом аналізу облікової, звітної, планової та іншої економічної інформації, доповненої дослідженням фактичного стану об'єктів контролю.

Це визначення базується на загальнонауковому підході до методу як системи специфічних принципів, напрямків і засобів дослідження, що охоплює як емпіричний, так і теоретичний рівні пізнання. Визначена в рамках цієї концепції особливість контролю полягає у чіткому формулюванні його мети та шляхів її досягнення.

Системний підхід до виконання контрольної функції в управлінні економічними суб'єктами, зокрема в аграрному бізнесі, забезпечується комплексним використанням різних методів контролю, включаючи логічний, математичний, документальний та фактичний підходи. Поєднання цих методів дозволяє глибше аналізувати та узагальнювати фактичні дані,

визначати послідовність дій контролюючого суб'єкта в складних господарських умовах або ситуаціях невизначеності, а також перевіряти достовірність інформаційних джерел.

Методичні прийоми фінансово-господарського контролю класифіковані на основі їхньої логічної послідовності. За джерелами інформації виділено дві основні групи контролю: документальний та фактичний. При цьому документальний контроль включає формальну та арифметичну перевірку документів, юридичну оцінку господарських операцій, логічний аналіз можливості здійснення операцій, суцільне та вибіркове спостереження, зустрічну документальну перевірку, метод зворотного рахунку для попередньої оцінки витрат ресурсів і виявлення необґрунтованих списань, оцінку правомірності операцій за даними бухгалтерського обліку, аналіз балансових зв’язків руху товарно-матеріальних цінностей, порівняння та інші технічні методи економічного аналізу.

Фактичний контроль поділяється на три основні групи: інвентаризація, що дозволяє виявляти невідповідності між обліковими та фактичними даними; експертна оцінка, яка включає перевірку реальних обсягів і якості виконаних робіт, обґрунтованість нормативів матеріальних витрат і відповідність виходу готової продукції технологічним стандартам; візуальне спостереження, яке здійснюється шляхом безпосереднього обстеження об’єктів контролю та моментного фіксування окремих етапів виробничого процесу в певний період часу. Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати фінансово-господарську діяльність підприємств, своєчасно виявляти відхилення та вживати необхідні управлінські заходи.

У ході дослідження було вдосконалено методичний підхід до проведення діагностичних процедур, спираючись на інструменти фінансово-економічного аналізу аграрних підприємств. Обґрунтовано ключові вимоги до методики аналізу фінансово-економічного стану підприємств, яка передбачає комплексне дослідження фінансово-економічних результатів на всіх рівнях управління та в різні часові періоди. У методиці чітко визначено кінцеву мету

дослідження, джерела вхідної інформації, а також методи її обробки, що дозволяють отримувати необхідні аналітичні дані з мінімальними витратами ресурсів. Крім того, аналіз базується на використанні цифрових технологій та ефективної організації розрахунків. Основними напрямами вдосконалення методики є: розширення комплексності аналізу та його часових рамок; формалізація опису розрахункових процедур; застосування економіко-математичних методів для виконання аналітичних розрахунків; розробка ефективних алгоритмів розрахунків; визначення основних джерел інформації; створення структурованих форм представлення аналітичних результатів, адаптованих до конкретних рівнів управління.

Запропонований підхід до аналізу діяльності підприємств-суб'єктів аграрного бізнесу дозволяє сформувати чітку систему завдань, що охоплює три основні аспекти, а саме: оцінку виконання планових показників – аналіз відповідності фактичних результатів запланованим цілям; аналіз якісних характеристик досягнутих результатів – дослідження факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства; визначення резервів для покращення показників – виявлення можливостей для підвищення ефективності виробництва та реалізації продукції.

Ці напрями сприяють досягненню основних цілей економічного аналізу, включаючи оцінку кількісних та якісних характеристик виробничих і фінансових процесів, визначення рівня виконання плану, встановлення причинно-наслідкових зв’язків між кінцевими результатами та впливовими факторами, а також ідентифікацію поточних і перспективних резервів покращення фінансово-економічного стану підприємства. На основі цих висновків можуть бути розроблені практичні заходи для їх реалізації та мобілізації ресурсів для подальшого розвитку підприємства.

Доведено, що аналіз фінансових показників відіграє ключову роль у контрольно-аналітичній діяльності підприємств, забезпечуючи оцінку їхнього фінансового стану та пошук шляхів його покращення. Основними завданнями такого аналізу є визначення поточного фінансового стану підприємства,

розробка стратегічних прогнозів щодо потреби у фінансових ресурсах, а також виявлення можливих джерел їх залучення та методів мобілізації.

2.3. Типологія системи діагностичних та контрольних показників в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу

Аналіз фінансових показників відіграє ключову роль у аналітичній діяльності підприємства. Основними його завданнями є оцінка поточного фінансового стану організації та пошук шляхів для його покращення, прогнозування потреби у фінансових ресурсах, визначення можливих джерел їх залучення та способів мобілізації.

До основних об’єктів такого аналізу належать фінансовий стан підприємства, його платоспроможність і кредитоспроможність.

Інформаційну базу для аналізу фінансових результатів діяльності підприємства становлять показники надходження та витрат коштів: виписки з банківських рахунків, картотека рахунків до оплати, платіжні календарі, складені фінансовим відділом підприємства, а також інші дані бухгалтерського та оперативного обліку, баланси основної діяльності та інші бухгалтерські й статистичні звіти, фінансовий план підприємства (баланс доходів і витрат).

Фінансовий стан підприємства визначається комплексом показників, що характеризують фінансовий аспект його діяльності. Для загальної оцінки доцільно використовувати дані про наявність, розподіл і використання фінансових ресурсів підприємства.

Основним джерелом коштів в обороті підприємства є виручка від реалізації продукції. Однак аналіз фінансового стану не може обмежуватися лише оцінкою реалізації. Важливим критерієм фінансової стійкості підприємства є його здатність виконувати зобов’язання перед бюджетом, що

залежить не лише від обсягу реалізації, а й від рівня прибутковості кожної гривні реалізованої продукції відповідно до планових показників.

Фінансова стабільність підприємства значною мірою визначається його платоспроможністю, яка залежить від трьох ключових фондів: фонду реалізації, фонду прибутку та оборотних коштів. Якщо підприємство систематично порушує умови виконання договорів з реалізації, недоотримує прибуток або має значні відволікання оборотних коштів, це може призвести до виникнення заборгованості.

Фактори «прибуток» і «реалізація» безпосередньо впливають на фінансовий стан підприємства, що виражається через показники «виконання плану прибутку від реалізації продукції» та «виконання плану реалізації товарної продукції».

Стан оборотних коштів залежить від джерел їх формування та напрямів використання. Для оцінки їх достатності застосовується показник «дефіцит (надлишок) власних оборотних коштів». Основні причини їх нестачі можуть включати витрати, пов’язані з основними фондами, надлишкові запаси товарно-матеріальних цінностей, прострочену дебіторську заборгованість покупців і замовників.

Відволікання власних оборотних коштів на непланові витрати або наднормативні запаси товарно-матеріальних цінностей призводить до необхідності залучення додаткових ресурсів із інших фондів або через банківські кредити. Одним із найважливіших позапланових джерел фінансування є кредиторська заборгованість.

Заборгованість є показником несприятливих фінансових процесів, а її наявність може свідчити про потенційні ризики фінансової нестабільності

На рис. 2.1 наведено комплекс критеріїв фінансово-економічного стану підприємства.

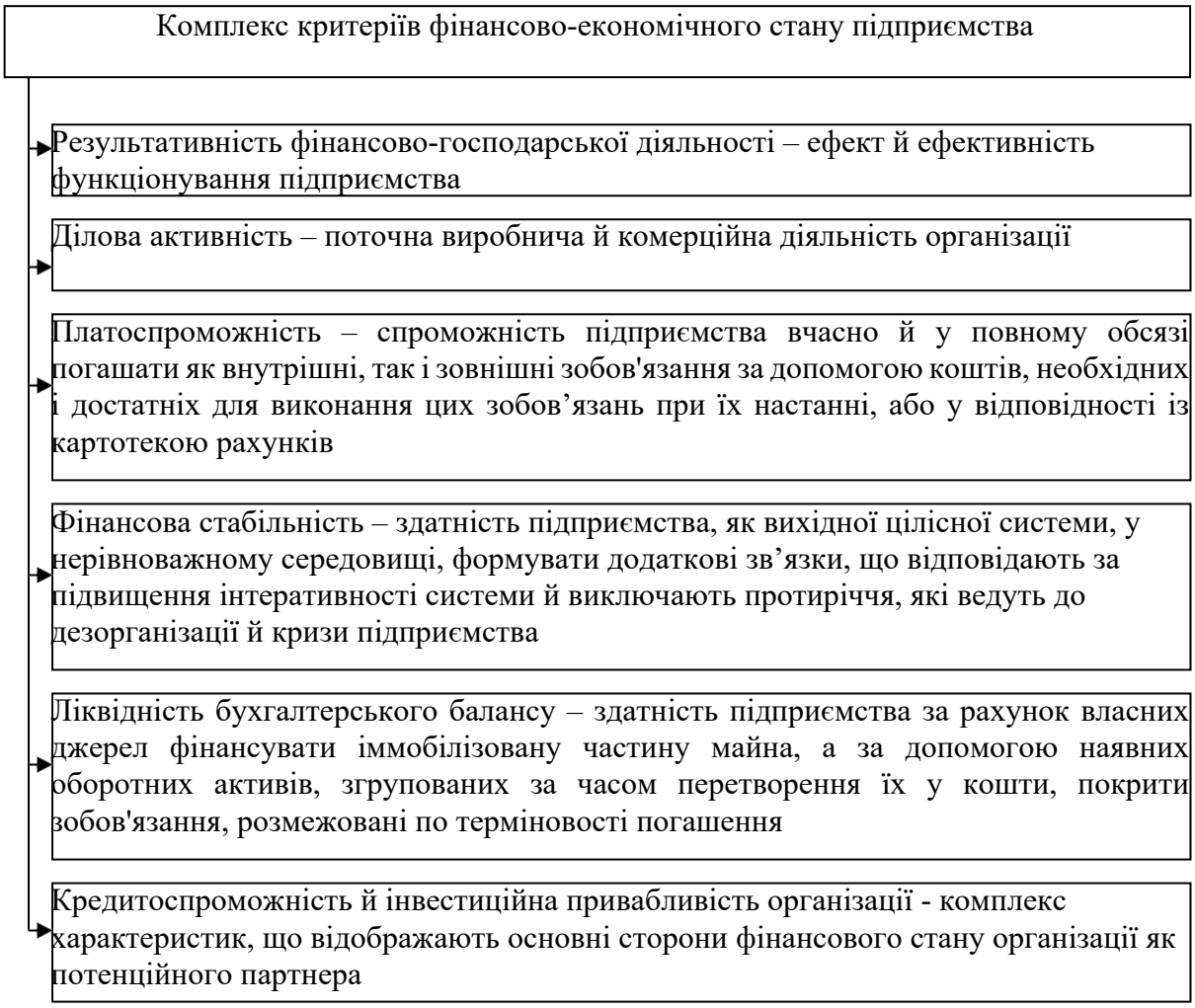

Рис. 2.1. Комплекс критеріїв фінансово-економічного стану підприємства*

*Сформовано з використанням [19]

Стабільність фінансових показників свідчить про високу інерційність фінансового стану підприємства. Відомо, що компанія, яка потрапила у скрутне фінансове становище, зазвичай відновлюється дуже повільно та з великими труднощами. Тому особливо важливо запобігти виникненню такої ситуації. Саме це і є основним завданням аналізу та прогнозування фінансового стану.

Система показників фінансового стану підприємства, з урахуванням особливостей агропромислового виробництва, представлена на рис. 2.2.

Рис. 2.2. Система показників фінансового стану підприємства*

*Складено на основі [20]

Фінансові ресурси підприємства поділяються на власні та позикові. До власних джерел фінансування належать: статутний капітал (основні засоби та оборотні кошти) і прибуток. Крім того, до власних ресурсів можуть входити кошти, отримані в рамках безповоротного фінансування від держави, орендодавців, інших підприємств і фізичних осіб, які зацікавлені в розвитку підприємства [20]. Також власними ресурсами вважаються різні спеціалізовані фонди, такі як ремонтний фонд. Деякі види заборгованості виникають через невідповідність між строками нарахування платіжних зобов'язань і реальним здійсненням платежу (наприклад, заборгованість по заробітній платі).

При оцінці фінансових ресурсів підприємства необхідно враховувати співвідношення між дебіторською та кредиторською

заборгованістю. Позитивне сальдо цих розрахунків може розглядатися як потенційне джерело додаткових коштів. Особливу увагу при аналізі слід приділяти джерелам формування фінансових ресурсів та їхній динаміці, а також уникненню їхнього використання на цілі, що не відповідають плану розвитку підприємства.

Не менш важливим є аналіз співвідношення між основними засобами та оборотними коштами. У ринкових умовах важливим фактором залишається можливість гнучкого управління фінансовими ресурсами, що, втім, не повинно відволікати підприємство від необхідності інвестування коштів у власний розвиток.

Оцінка кредитоспроможності позичальників є важливим завданням як для підприємств, так і для кредиторів. Саме підприємство має постійно оцінювати свою фінансову стійкість, що дозволяє йому більш реалістично визначати свої можливості на кредитному ринку. Оцінка кредитоспроможності стає особливо актуальною в умовах появи нових малих підприємств, оскільки вона повинна передувати укладенню кредитного договору, дозволяючи обґрунтовано визначити доцільність і умови надання позикових коштів.

Основним джерелом інформації для оцінки кредитоспроможності підприємства є його баланс, а також додаткові дані щодо перспектив його розвитку, причин потреби в кредиті, особистих і професійних якостей керівників. Визначення кредитоспроможності здійснюється за допомогою розрахунку коефіцієнта покриття балансу, який обчислюється як співвідношення ліквідних активів короткострокового характеру та короткострокових зобов’язань. Значення цього показника на рівні 3:1 і вище свідчить про високу кредитоспроможність. Водночас, необхідно враховувати структуру поточних активів і специфіку діяльності підприємства. Якщо значну частину ліквідних активів (50% і

більше) складають товарно-матеріальні запаси, рекомендується використовувати коефіцієнт ліквідності балансу, що розраховується як відношення ліквідних активів (без урахування товарно-матеріальних запасів) до загального обсягу заборгованості підприємства. Оптимальне значення цього коефіцієнта становить 1,5 і більше. Підприємства з показниками нижче 2 і 1 відповідно можуть вважатися некредитоспроможними.

Однак, для ухвалення рішення щодо надання кредиту одного лише аналізу фінансових коефіцієнтів недостатньо. Усі аспекти фінансової діяльності підприємства повинні бути детально проаналізовані.

Основні принципи організації економічного аналізу та ухвалення господарських рішень залишаються незмінними незалежно від форми власності підприємства. Для малих підприємств особливо важливими є аналіз фінансових ресурсів, кредитоспроможності та перспектив розвитку, що вимагає більшої деталізації. У випадку підприємств зі змішаною формою власності необхідно проводити роздільний аналіз ефективності використання ресурсів за окремими формами власності, що має особливе значення при ухваленні рішень щодо продовження оренди або викупу орендованого майна.

Для підприємств колективної власності особливо важливим є ретельний аналіз фінансових результатів, що пов’язано з необхідністю оптимального розподілу прибутку між інвестиціями, загальними витратами та виплатою дивідендів. Ухвалення рішень щодо розвитку підприємства передбачає комплексний аналіз конкурентоспроможності продукції, стану основних фондів, а також можливості залучення додаткових фінансових ресурсів у вигляді кредитів або акціонерного капіталу.

В умовах ринкової економіки підприємства не можуть покладатися

лише на інтуїтивне управління. Досвід свідчить, що показники фінансового аналізу дозволяють оцінити ефективність фінансового механізму, виявити слабкі місця у фінансових операціях і вчасно вжити коригувальних заходів.

Існуючі загальні методики аналізу фінансово-економічного стану підприємств, принципи аналізу в умовах інфляції та методи прогнозування можливого банкрутства переважно розраховані на високоекономічні підприємства. Однак для суб'єктів аграрного бізнесу, що функціонують в умовах економічної кризи, застосування традиційних методів фінансового аналізу є особливо складним. Основу аналізу становить прогнозування, яке є ефективним лише за наявності стабільних закономірностей, що в нинішніх умовах значною мірою відсутні.

Різні підходи до оцінки діяльності підприємства мають важливе значення для аналізу його результатів. Однак специфіка різних форм господарювання вимагає диференційованого підходу до аналізу фінансової звітності. Саме аналіз фінансових звітів дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства, визначити основні напрями використання та розподілу коштів.

Аналіз ліквідності та платоспроможності здійснюється шляхом розрахунку кількох ключових коефіцієнтів. Для отримання повнішої картини фінансової стійкості підприємства аналіз необхідно проводити в динаміці, порівнюючи показники за кілька періодів. Додатковий аналіз структури поточних активів дозволяє уточнити платоспроможність підприємства шляхом обчислення коефіцієнта покриття. Уточнений коефіцієнт покриття показує, що ліквідні активи підприємства повністю покривають його короткострокові зобов'язання. Рекомендована нижня межа цього показника, за літературними даними, становить 0,2 [21-24]. Водночас, деякі економісти вважають, що надто високе значення цього

коефіцієнта може свідчити про неефективне використання фінансових ресурсів підприємства.

У вітчизняній практиці відсутні чітко встановлені нормативи цих показників, тому розрахунок коефіцієнтів слід проводити із порівняльним аналізом аналогічних підприємств. У результаті такого аналізу можна виявити негативні фактори та визначити заходи для покращення фінансових позицій підприємства.

У розвинених країнах нормативи коефіцієнтів диференційовані за галузями. Наприклад, у США граничні значення коефіцієнта покриття для різних секторів промисловості варіюються від 1,00 (нафтова і вугільна промисловість) до 1,85 (машинобудування).

Моделі індексів фінансового банкрутства, що базуються на теоретичних та емпіричних дослідженнях, представлені на рис. 2.3.

Рис. 2.3. Індекси фінансово-економічної стабільності публічних акціонерних товариств*

*Складено з використанням [27]

Індекси, засновані на емпіричних моделях прогнозування банкрутства, мають менші інформаційні обмеження у застосуванні порівняно з теоретичними моделями, водночас забезпечуючи високу точність прогнозування. На нашу думку, вони є більш ефективним інструментом для

моніторингу фінансової стабільності публічних підприємств, особливо в країнах із недостатньо розвиненим ринком.

Однак, необхідність отримання корисної фінансової інформації не дозволяє обмежувати методику моніторингу лише індексами фінансової стабільності. Для подальшого розвитку методології оцінки фінансової стійкості доцільно враховувати фактори фінансової неспроможності публічних підприємств. За аналогією з факторами цінового ризику їх можна поділити на дві основні групи, що визначає ключові напрями моніторингу:

- Моніторинг ринкових факторів, який передбачає дослідження та адаптацію методичних підходів до оцінки стабільності фінансових систем. Зокрема, це включає оцінку рівня інформаційної ефективності ринку та ширший аналіз не лише фінансових, але й економічних, інституційних та інших передумов фінансової стабільності.
- Моніторинг специфічних факторів, що зосереджується на використанні емпіричних моделей прогнозування банкрутства та виявленні непрямих ознак фінансової неспроможності підприємств.

Методика оцінки доданої рентабельності, яка визначається як перевищення скоригованої рентабельності інвестованого капіталу над середньозваженою вартістю інвестованого капіталу підприємства, представлена у таблиці 2.1.

Розвиток нефінансового напряму моніторингу включає дослідження та оцінку юридичних і організаційних ознак загроз фінансовій стабільності українських підприємств. Окрім того, варто, щоб основний аналіз супроводжувався аналітичною преамбулою, яка містить вступну характеристику зовнішніх і внутрішніх факторів фінансової стабільності корпоративного сектору [28].

Адаптація концепції корпоративної фінансової діагностики до оцінки фінансових систем є однією з ключових умов розвитку методології як фундаментальних, так і прикладних досліджень у сфері фінансової

стабільності підприємств. Це дозволяє формувати нові наукові підходи та визначати перспективні напрями розвитку фінансового аналізу [28].

Таблиця 2.1

Методика оцінки доданої рентабельності підприємства

	Діапазон можливих значень доданої рентабельності і їх інтерпретація з метою оцінки фінансової стабільності підприємств	
Середньогалузевий рівень доданої рентабельності (при допущенні про його негативне значення)	Незадовільний рівень доданої рентабельності	Задовільний рівень доданої рентабельності
Не враховується	AROI ≤ 0	AROI > 0
Враховується	AROI ≤ AROIs	AROI > AROIs

Позначення:
AROI - додана рентабельність аналізованого підприємства;
AROIs – середньогалузеве значення доданої рентабельності.

Методика комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності суб'єктів аграрного бізнесу, як ми вважаємо, повинна включати такі етапи [28] (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Методика комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності суб'єктів аграрного бізнесу*

Етап	Ціль	Зміст етапу
1	2	3
1. Формування бізнес-плану, бюджету й кошторису доходів і витрат	Одержання інформації для управлінського аналізу ефективності діяльності підприємства	Розробка структури бізнес-плану, бюджету й кошторису підприємства. У рамках бізнес-плану побудова виробничого, організаційного й фінансового плану. Розрахунок поточних і планових витрат на виробництво продукції за проектом. Розрахунок і компонування технологічних планових показників виробництва. Розробка формату кошторису витрат на виробництво продукції за планом. Формування кошторису прямих матеріальних витрат

Продовження таблиці 2.2.

1	2	3
Маркетинговий аналіз	Визначення умов реалізації продукції на внутрішньому ринку для підвищення ефективності продажів	Формування маркетингової стратегії організації (включаючи визначення ринків збуту, цінових рівнів реалізації та ін.). Аналіз технологічних особливостей виробництва продукції. Аналіз цінових показників реальних і потенційних конкурентів. SWOT-аналіз
Аналіз доходів й продажів підприємства	Надання даних для управлінського аналізу в частині формування цінової політики реалізації продукції. Інформація про фактичні й планові доходи для планування грошових потоків й оцінки ефективності продажів підприємства	Аналіз звіту про прибутки й збитки підприємства. Структурне аналітичне дослідження доходів підприємства в динаміці абсолютних і питомих величин. Аналіз планових графіків виробництва й реалізації продукції. Зведений аналіз показників фондовіддачі, матеріаловіддачі й продуктивності праці
Аналіз техніко-організаційного рівня ефективності діяльності підприємства	На основі отриманої інформації розробити/скорегувати стратегію розвитку підприємства в частині технології виробництва, а також прийняти ряд заходів по підвищенню ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства	Аналіз й актуалізація основних заходів щодо контролю й регулювання виробничого процесу, які необхідно здійснювати персоналу підприємства Аналіз організаційної структури й управлінської праці на підприємстві Застосування методики оцінки глобального макрооточення (T.E.M.P.L.E.S).
Оцінка витрат	Оптимальне управління витратами на виробництво продукції для підвищення ефективності фінансово- господарської діяльності	Аналіз структури собівартості продукції. Факторний аналіз собівартості продажів продукції. Аналіз структури й динаміки витрат підприємства. Аналіз структури витрат на реалізацію проекту по впровадженню нової продукції
Оцінка ефективності використання обігових й необігових активів	Оцінка ефективності застосування необігових й обігових активів	Аналіз структури й динаміки необігових й обігових активів підприємства. Розрахунок показників фондовіддачі Розрахунок показників ефективності використання обігових коштів
Аналіз рентабельності активів	Оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства з урахуванням отриманих показників	Розрахунок й аналіз показників рентабельності

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
Аналіз фінансових результатів і рентабельності продажів	На основі отриманої інформації оцінити ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства й за необхідності провести ряд заходів для коректування планових показників у рамках планування й бюджетування	Аналіз динаміки доходів, витрат й чистого прибутку підприємства. Факторний аналіз чистого прибутку. Аналіз розшифровок до фінансової звітності й розрахунок відповідних коефіцієнтів. Розрахунок фактичного й планового прибутку від реалізації продукції. Розрахунок фактичних і планових показників грошового потоку у процесі фінансово-господарської діяльності підприємства. Горизонтальний аналіз звіту про прибутки й збитки. Деталізований факторний аналіз прибутку від продажів. Аналіз розходжень у показниках реального й управлінського прибутку
Аналіз фінансового стану й платоспроможності	Одержання інформації про фінансовий стані підприємства для цілей управлінського аналізу	Оцінка виконання фінансового плану підприємства й показників фінансової стабільності й платоспроможності. Оцінка динаміки фінансового стану за допомогою аналітичного балансу. Аналіз динаміки активів, виручки від продажів і чистого прибутку. Аналітичний структурний аналіз мереж активу й пасиву балансу підприємства

*Складено на основі [28]

Етапи аналізу фінансового стану й система показників у розрізі складових критеріїв показані у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Етапи аналізу фінансового стану й система показників у розрізі складових критеріїв*

Етапи методики аналізу фінансового стану організацій	Завдання аналізу	Показники комплексної оцінки
1	2	3
1. Аналіз системи фінансово-результативних показників	З'ясувати, у якій фазі фінансово-економічного циклу перебуває організація: чи демонструє розвиток, або навпроти спад, і т.д.	Виручка від продажів; валовий прибуток (збиток), прибуток (збиток) від продажів; прибуток (збиток) до оподатковування; чистий прибуток (збиток); рентабельність реалізованої продукції, рентабельність продажів, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу

Продовження таблиці 2.3

1	2	3
2. Аналіз майнового положення й ділової активності організації	Визначити, чи свідчить збільшення валюти балансу про розширення масштабу виробництва	Результат порівняння динаміки валюти бухгалтерського балансу зі змінами обсягу реалізації й прибутку. Коефіцієнти оборотності й тривалості обороту мобільного капіталу й кредиторської заборгованості
3. Аналіз платоспроможності організації на основі оцінки грошових потоків	Оцінити якість прибутку й ступінь виконання організацією своїх платіжних зобов'язань	Коефіцієнти: співвідношення чистого грошового потоку від поточної діяльності й прибутку від продажів; фінансування поточної діяльності; покриття короткострокових зобов'язань; якості прибутку; співвідношення темпів росту дебіторської заборгованості
4. Аналіз фінансової стабільності у взаємозв'язку з рентабельністю власного капіталу	Досліджувати можливості зміцнення фінансового стану або розширення масштабів діяльності за допомогою залучення позикових коштів з наступною оцінкою ймовірності затримки платежів	Коефіцієнт фінансової незалежності; плече фінансового важеля; рентабельність сукупного капіталу; середньозважена номінальна ціна позикових ресурсів; ефект фінансового левериджа
5. Оцінка кредитоспроможності й інвестиційної привабливості організації на основі рейтингової експрес-методики	На основі відповідності або невідповідності фактичних значень показників у моделі, віднести організацію до тієї або іншої групи рейтингу	Модель рейтингової оцінки в балах

*Складено на основі [28]

Відповідно до мети аналізу слід визначити мінімально необхідний набір показників аналізу платоспроможності суб’єктів аграрного бізнесу (табл. 2.4).

Необхідна нова система показників фінансової стабільності у взаємозв'язку з рентабельністю власного капіталу й кредитуванням товаровиробників, яка дозволятиме оцінити можливість розширення діяльності за допомогою залучення позикових коштів. Система показників дозволяє реалізувати модель розрахунку ефекту фінансового левериджа із використанням показника рентабельності джерел фінансування (табл. 2.5).

Фінансова стабільність сучасних суб’єктів аграрного бізнесу зазнає численних і різноманітних викликів, що вимагають систематичної оцінки, переосмислення й подолання.

Таблиця 2.4

Набір показників оцінки платоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу*

Коефіцієнт	Формула розрахунку коефіцієнта	Орієнтовні значення для позитивної оцінки стану
1	2	3
Співвідношення чистого грошового потоку від поточної діяльності й прибутку від продажів	*Квідпов = ЧГПпд / ПРпр* , де *ЧГПпд* – чистий грошовий потік від поточної діяльності, тис. грн.; *ПРпр* – прибуток від продажів, тис. грн.	> 0
Фінансування поточної діяльності	*Кфпд = ГПпд/ОК* , де *ГПпд* – грошовий потік по поточній діяльності, тис. грн.; *ОК* – оборотний капітал, тис. грн.	> 1
Покриття короткострокових зобов'язань	*КПкз = ЧГП/КЗ* , де *ЧГП* – чистий грошовий потік по всіх видах діяльності, тис. грн.; *КЗ* – короткострокові зобов'язання, тис. грн.	> 1
Наповнення нерозподіленого прибутку	*Кп = ЧГП/ЧП* , де *ЧГП* - чистий грошовий потік по всіх видах діяльності, тис. грн.; *ЧП* - чистий прибуток, тис. грн.	> 0
Співвідношення темпів росту дебіторської заборгованості й обсягу продажів	*Кспів = ТРдз/ ТРвр* , де *ТРдз* - темп росту дебіторської заборгованості, %; *ТРвр* - темп росту виручки від реалізації, %	< 1

*Складено з використанням [28, 29]

У будь-якого підприємства завжди є резерви поліпшення свого фінансового стану. Тим більше вони великі в незадовільно працюючих підприємств. Виявивши в ході аналізу причини фінансових труднощів, їх варто згрупувати по основних напрямках [29].

Головними є виробничі фактори: обсяг виробництва, якість й асортименти продукції, відповідність строків її поставки укладеним договорам. Важливу роль відіграють також фактори, пов'язані зі стабільністю матеріально-технічного постачання, наявністю ринків збуту, і загальногосподарські [29].

Алгоритм виконання аналізу платоспроможності підприємства представлений на рис. 2.4.

Таблиця 2.5

Система показників для аналізу фінансової стабільності й оцінки можливості розширення діяльності за допомогою залучення позикових коштів*

Показник	Формула розрахунку	Інтерпретація
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	*Кавт = Власний капітал / Валюта балансу*	Характеризує реалізовану політику у сфері фінансування й відображає питому вага власного капіталу в структурі джерел
Коефіцієнт фінансового левериджу	*Кфл = Позикові кошти / Власні кошти*	Характеризує ступінь ризику організації
Ефект фінансового левериджу стосовно для суб'єктів аграрного бізнесу	*ЕФЛ = (Рдф -%К)*(ПК/ВК)* де *ЕФЛ* - ефект фінансового левериджу, що полягає в приросту рентабельності власного капіталу, %; *Рдф* - рентабельність джерел фінансування, %; *%К* - середній розмір відсотків, що сплачує підприємство за використання позикового капіталу, %; *ПК* - середня сума позикового капіталу, тис. грн.;	Відображає, який відсоток з досягнутого рівня рентабельності власного капіталу забезпечений за рахунок використання позикових джерел, залучених на довгостроковій й короткостроковій

*Складено з використанням [29]

Іншою важливою об'єктивною причиною фінансових труднощів може бути погана забезпеченість виробничого процесу фінансовими ресурсами. У цьому випадку варто подбати про реалізацію наднормативних запасів товарно-матеріальних цінностей, ліквідації зайвих або непотрібних основних засобів, реалізацію наявних у підприємства цінних паперів [30]. Серед інших засобів покращання фінансових ресурсів - мобілізація наявних у підприємства коштів спеціальних фондів, у тому числі резервного, створюваного спеціально для цих цілей [30]. Далі треба вивчити можливості одержання кредитів - у банків, постачальників, покупців. Ще однією можливістю є емісія акцій на продаж. Але така операція припустима тільки при надійному забезпеченні взятих зобов'язань майном підприємства або розширенні випуску продукції.

Вирішальним способом підвищення ефективності може виявитися зміна форми господарювання або форми власності [31]. Оренда або продаж підприємства часто дозволяють за короткий строк перетворити його в рентабельне, стійко працююче підприємство [31].

Рис. 2.4. Алгоритм аналізу платоспроможності підприємства*

*Складено з використанням [29, 30]

Аналіз фінансового стану підприємства завершується розробкою детального плану його зміцнення, який охоплює виробничі, технологічні, організаційно-економічні та управлінські заходи.

Як зазначалося раніше, комплексний економічний аналіз діяльності виробничих об'єднань (підприємств) базується на діалектичному підході до вивчення господарських процесів і явищ. Це означає їх розгляд у динаміці, зміні, русі, у взаємозв'язку та взаємозалежності, з урахуванням принципу єдності і боротьби протилежностей.

У практичній аналітичній роботі метод економічного аналізу реалізується через методику, яка включає такі основні складові: послідовність проведення аналізу; методи отримання та обробки інформації, яка використовується для аналізу; набір прийомів аналітичної роботи; етапи проведення аналізу та організацію аналітичної діяльності.

Методика комплексного економічного аналізу поділяється на загальну та часткову залежно від характеру об'єктів дослідження та їхнього охоплення. Загальна методика застосовується для дослідження процесів та явищ, виявлення причинно-наслідкових зв'язків на різних рівнях управління (підприємство, об'єднання, галузь). Часткова методика деталізує загальні принципи аналізу стосовно конкретних господарських процесів на відповідному рівні управління.

У сучасних умовах розвитку ІТ-технологій значення методичних матеріалів суттєво зростає, оскільки комп'ютеризація сприяє створенню нового механізму здійснення економічного аналізу.

Методика аналітичних розрахунків є основою для конкретних управлінських рішень. Вона описує процес проведення аналізу фінансово-економічного стану на відповідних рівнях управління за різні часові періоди, визначає склад завдань системи та окреслює інформаційний вхід і вихід. Вона також формує алгоритми розрахунків, визначає методи дослідження процесів функціонування підприємства та є основою для розробки програмного забезпечення аналітичних розрахунків.

Важливим аспектом є використання результатної інформації, періодичність її надання та способи подання вихідних даних. На основі методики робляться висновки щодо організації технічного та організаційного забезпечення аналітичної підсистеми.

Наявні методичні матеріали не завжди адаптовані до умов автоматизованої аналітики, оскільки вони розкривають лише традиційний підхід до аналізу діяльності підприємств аграрного сектору. Це вимагає

розробки нових методичних рекомендацій, які враховують переваги автоматизації та усувають недоліки традиційних методик.

На основі аналізу існуючих методичних матеріалів та з урахуванням наукових досліджень можна виділити такі основні вимоги до методики аналізу фінансово-економічного стану підприємства:

- методика повинна описувати проведення комплексного аналізу фінансово-економічних показників на всіх рівнях управління та за різні часові періоди;
- у методиці має бути чітко визначена кінцева мета дослідження, зокрема виявлення та використання резервів для покращення фінансово-економічних результатів, збільшення випуску продукції, а також розробка прогнозів діяльності підприємства на різні періоди;
- повинні бути визначені джерела вхідної інформації, методи її обробки та способи отримання необхідних аналітичних даних з мінімальними затратами;
- методика повинна базуватися на використанні сучасних інформаційних технологій та ефективної організації аналітичних процесів.

Відповідно до цих вимог, удосконалення методики аналізу має передбачати:

- розширення комплексності та часових рамок аналізу виробничої та реалізаційної діяльності;
- формалізацію процедур розрахунків;
- активне застосування економіко-математичних методів для підвищення точності аналізу;
- розробку ефективних алгоритмів розрахунків;
- визначення джерел вихідної інформації;
- створення зручних форм представлення результатів аналізу для відповідних рівнів управління.

Розширення комплексності аналізу можливе завдяки використанню комп’ютерної техніки та математичних методів, що дозволяють охопити всі

аспекти господарської діяльності на різних рівнях управління. Включення до аналізу довгострокового прогнозування та оцінки резервів підвищення ефективності сприятиме більш глибокому розумінню факторів, що впливають на фінансові результати.

Сучасні методики часто не містять чітко сформульованих алгоритмів аналітичних розрахунків, що ускладнює їх використання. Необхідно формалізувати ці процеси, представивши їх у вигляді конкретних алгоритмів, які виключають можливість неоднозначного трактування результатів аналізу.

Економіко-математичні методи поки що недостатньо широко застосовуються у фінансовому аналізі, хоча їх використання дозволяє підвищити точність прогнозування та оцінки ризиків. Проте їх впровадження має бути обґрунтованим та адаптованим до специфіки підприємств.

Алгоритми розрахунків у сучасних методиках не завжди відповідають вимогам автоматизованої обробки даних. Доцільно розробляти методики, які враховують можливості автоматизації розрахунків, що дозволить значно підвищити ефективність аналітичної роботи.

Традиційні методики часто вказують лише на документальні джерела інформації, що суперечить принципу інтегрованої обробки даних. Нові методичні рекомендації мають передбачати використання інформації з автоматизованих систем управління підприємством та баз даних.

Ще одним недоліком сучасних методичних матеріалів є недостатня адаптація форм подання результатів аналізу до потреб різних рівнів управління. Вихідні документи повинні бути досить інформативними, але водночас максимально лаконічними та зручними для аналізу.

Існуючі методики не забезпечують належного розподілу аналітичних розрахунків між автоматизованими та неавтоматизованими процесами. Оскільки автоматизована система управління базується на завданнях, вони мають стати основними структурними елементами методики аналізу. Кожне завдання повинно містити визначення його економічної сутності,

періодичність виконання, джерела вихідної інформації, методи обробки даних, форми подання результатів та перелік користувачів інформації.

Удосконалення методики аналізу діяльності підприємств агропромислового сектору сприятиме підвищенню ефективності фінансово-економічного аналізу. Це дозволить визначити основні завдання системи аналізу та реалізувати їх у рамках трьох ключових напрямів:

1. Загальна оцінка виконання планових показників.
2. Аналіз якісних характеристик отриманих результатів.
3. Виявлення резервів підвищення фінансово-економічних показників.

Ці напрямки дозволять досягти основних цілей економічного аналізу: оцінки виконання планів, виявлення взаємозв’язків між результатами та факторами, визначення перспективних резервів покращення фінансового стану та розробки відповідних управлінських заходів.

Аналіз змін у показниках якості продукції дозволяє зробити висновки щодо ефективності роботи підприємства та його структурних підрозділів, а також визначити рівень досягнутої якості продукції внаслідок реалізації певних організаційно-технічних заходів. Погіршення якісного складу продукції порівняно з попереднім періодом свідчить про необхідність впровадження заходів, спрямованих на її покращення.

Оцінка впливу некондиційної продукції на загальний обсяг випуску здійснюється на різних рівнях управління та за різні часові періоди. Розрахунки базуються на даних щодо собівартості остаточно забракованої продукції, напівфабрикатів, витрат на усунення браку, а також собівартості товарної продукції. Недоцільно включати цей обсяг продукції у загальні витрати на виробництво. Водночас у реальних умовах практично неможливо відокремити брак конкретної продукції від загального обсягу виробничих втрат. Тому для виробничих підрозділів необхідно визначати обсяги випущеної продукції з урахуванням повного внутрішнього обороту підприємства.

Для оцінки ефективності роботи підприємства у сфері підвищення якості продукції важливу роль відіграє аналіз рекламацій споживачів, які надходять на підприємство щодо відвантаженої продукції за певні часові періоди. Проводиться аналіз кількості рекламацій (загальної та за окремими видами продукції), причин їх виникнення, осіб, відповідальних за дефекти, суми збитків, а також питомої ваги втрат у загальному обсязі виробленої продукції. Ці показники оцінюються в динаміці, що дозволяє своєчасно розробити заходи з усунення браку та підвищення якості продукції.

Аналіз ритмічності виробничого процесу та його впливу на обсяги випуску продукції, що здійснюється за період від доби до року, дозволяє визначити причини відхилень від планових графіків виробництва. Важливим показником є оцінка впливу покращення ритмічності випуску на загальний обсяг виробництва. Для підприємств такі розрахунки здійснюються як з урахуванням, так і без урахування тієї частини внутрішнього обороту, яка не включається в обсяг товарної продукції. Контроль за ритмічністю внутрішнього обороту підприємства є важливим фактором, оскільки він впливає на виконання плану кооперaційних поставок між його структурними підрозділами.

Третій комплекс завдань пов'язаний з дослідженням причинно-наслідкових зв’язків між кінцевими результатами діяльності підприємства, факторами, що на них впливають, а також визначенням поточних і перспективних резервів для збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції. Методика оцінки впливу виробничих факторів (затрат праці, основних засобів, матеріальних ресурсів) на виробничий процес значно відрізняється від традиційного аналізу, оскільки розрахунки здійснюються комплексно, а не окремо для кожної групи факторів. Це дозволяє більш ефективно використовувати наявні виробничі ресурси та збільшити обсяг випуску і реалізації продукції. Для оцінки впливу виробничих ресурсів на випуск продукції застосовуються методи виробничих функцій, зокрема функція Кобба-Дугласа.

Незважаючи на загальне визнання значущості виробничих функцій у економічному аналізі, їх застосування на рівні окремих підприємств залишається обмеженим. Зокрема, використання функції Кобба-Дугласа, яка описує залежність обсягу виробництва від витрат ресурсів, є складним у випадку суб'єктів аграрного бізнесу, де технологічні процеси мають жорстко визначену структуру [32].

Водночас, хоча агропромислове виробництво базується на суворо регламентованих технологіях, у певних межах можливе заміщення ресурсів. Це пов'язано з впровадженням нових технологічних та технічних рішень, що дозволяють більш ефективно використовувати ресурси. Тому важливо визначити ступінь впливу як окремих виробничих ресурсів, так і їхньої сукупності на загальний обсяг виробництва. Прогнозування обсягів випуску продукції за допомогою функції Кобба-Дугласа здійснюється на основі даних про зміни у використанні ресурсів у майбутніх періодах, що дозволяє своєчасно мобілізувати резерви для збільшення виробництва.

При поточному та перспективному аналізі за допомогою виробничої функції мінімальним часовим інтервалом має бути квартал. Такий вибір зумовлений тим, що протягом цього періоду найбільш повно проявляються досліджувані тенденції та їхній вплив на обсяг виробництва. Крім того, це дозволяє отримати достатньо репрезентативну вибірку даних, на яку менше впливають короткострокові зміни у виробничих процесах.

Прогнозування та оцінка резервів випуску і реалізації продукції здійснюється за допомогою імітаційного моделювання на період від місяця до року, з урахуванням потреб користувачів інформації. При цьому прогнозування резервів збільшення виробництва здійснюється у вартісному та натуральному вираженні, з урахуванням номенклатури продукції, а оцінка резервів реалізації – у вартісному вираженні на основі комплексного аналізу використання ресурсів. Це реалізується через імітаційну модель, що моделює виконання плану виробництва у динаміці. При оцінці резервів реалізації

враховується не лише резерв збільшення випуску продукції, а й зміна залишків нереалізованої продукції.

Експериментування з моделлю дозволяє оцінити наслідки різних виробничих ситуацій, виявити «вузькі місця» та апробувати можливі управлінські стратегії.

Отримана в результаті аналізу інформація дозволяє керівництву підприємства контролювати виконання стратегічного плану, прогнозувати подальший розвиток діяльності та визначати резерви для підвищення фінансово-економічних показників у широкому часовому діапазоні. Це сприяє розробці оперативних та ефективних управлінських рішень для оптимізації виробничих процесів.

Оцінка діяльності організаційних одиниць підприємства здійснюється як через самооцінку, так і через контроль вищими керівними органами. Основними показниками для аналізу є абсолютні величини (чиста продукція, прибуток) та відносні показники (рентабельність, ефективність виробництва).

Аналіз діяльності підприємства може проводитися як на загальному рівні, так і на рівні окремих підрозділів. Для цього необхідно забезпечити відповідні форми планування та обліку. Часто розподіл загальної вартості продукції між підрозділами є складним, тому використовуються альтернативні методи оцінки, засновані на натуральних або умовних вимірниках.

Оцінка фінансових результатів включає аналіз прибутку та втрат підприємства. Основним показником є рентабельність, яка визначається як співвідношення прибутку до реалізованої продукції або виробничих ресурсів. Зростання рентабельності може бути досягнуте за рахунок зниження собівартості, оптимізації асортименту продукції та покращення ефективності управління виробничими процесами.

Рентабельність виробничих засобів визначається як добуток рентабельності продукції та показника ефективності використання залучених виробничих засобів. Рівень цього показника значною мірою залежить від

ефективності використання технічних, матеріальних і енергетичних ресурсів. Чим краще співвідношення між випуском продукції та залученими фондами, тим вищий приріст рентабельності їх використання. Це спонукає виробничі організації не лише до зниження собівартості, але й до максимального використання ресурсів, економного витрачання основних засобів і оборотних коштів, а також до обмеження обсягів інвестицій. Бажання покращити цей показник стимулює підприємства до ліквідації наднормативних запасів оборотних коштів і зменшення невикористовуваних основних засобів.

Ще одним важливим показником є рентабельність використання живої праці, яка визначається як добуток рентабельності виробничих засобів і рівня технічного оснащення праці. На рівень рентабельності використання трудових ресурсів впливають не лише фактори, що визначають рентабельність виробничих засобів, а й обсяги цих засобів, що припадають на одного працівника. У зв'язку з цим економічно обґрунтованою є тенденція до скорочення чисельності персоналу через впровадження інноваційних технологій, що сприяють оптимальному співвідношенню між прибутком та середньою чисельністю персоналу.

Аналізуючи основні види рентабельності та їх аналітичні складові, можна визначити найбільш узагальнений показник – рентабельність використання трудових ресурсів, яка є результатом взаємодії чотирьох факторів: рівня технічного оснащення праці, ефективності використання основних засобів, рівня витрат і чистої рентабельності. Якщо з цієї системи виключити вартість обладнання, отримаємо показник рентабельності використання оборотних коштів.

Необхідно зазначити, що рентабельність виробничих фондів (або схожі за економічним змістом показники) широко використовуються в економічному аналізі. Це пояснюється тим, що цей показник дозволяє враховувати як елементи розрахунку, які застосовуються на конкретному рівні управління, так і складові показники, що в узагальненому вигляді формують рівень рентабельності виробничих засобів підприємства в цілому.

Однією з найскладніших проблем у розвитку методів комплексного економічного аналізу є розробка ефективного інформаційного забезпечення. Це забезпечення можна розглядати як єдину систему класифікації та кодування техніко-економічної інформації, що містить уніфіковані системи документації та відповідні інформаційні масиви.

Формування інформаційного забезпечення аналітичної підсистеми базується на системі показників (вихідних, проміжних і кінцевих), необхідних для економічного аналізу. Ця система визначає зміст управлінських документів і даних, що використовуються для створення інтегрованої системи обробки інформації.

Одним з ключових чинників комплексної та об'єктивної оцінки ефективності виробничих підрозділів є якісна й достовірна інформаційна база. Вона складається з організованих даних, що дозволяють провести глибокий аналіз, оцінити результати та обґрунтувати управлінські рішення як у короткостроковій, так і в стратегічній перспективі [33]. Інформаційна база містить відомості про стан підприємства, динаміку його розвитку, зовнішнє середовище та результати науково-дослідних і проектних розробок. Обсяг і зміст цієї інформації залежать від поставлених цілей управління й оцінки ефективності роботи підприємства.

При формуванні інформаційної бази враховується діюча система показників оцінки ефективності, а також використовувані в практиці методи аналізу, планування й стимулювання виробництва. Важливим є й подальший розвиток управлінських методів і виробничих технологій. Комплексна система показників визначає зміст інформаційної бази, а методи обробки інформації дозволяють встановити просторові й часові межі збору, зберігання та періодичності оновлення даних. Використання складних методів обробки, економіко-математичного моделювання й прогнозування вимагає накопичення великого масиву ретроспективної інформації та надання керівникам доступу до порівняльних даних аналогічних підприємств.

Інформаційна база оцінки ефективності повинна враховувати стратегічні цілі розвитку підприємства, завдання й функції керівників, а також особливості об’єктів управління [34]. Система інформації має забезпечувати:

- формулювання чітких і кількісно виражених цілей для підприємства та його підрозділів;
- визначення витрат ресурсів на досягнення поставлених цілей, тобто оцінку ефективності виробничої діяльності;
- аналіз умов досягнення результатів та оцінку внеску кожного підрозділу у загальний успіх підприємства [35];
- виявлення шляхів удосконалення виробництва [35].

Таким чином, інформаційне забезпечення передбачає створення комплексного масиву даних, що надає повну характеристику діяльності підприємства, підвищує точність і об’єктивність аналізу, а також забезпечує раціональну організацію збирання та обробки інформаційних потоків.

Для оцінки ефективності необхідно виділяти такі інформаційні блоки: стратегічні параметри розвитку підприємства; ефективність діяльності підприємства та його підрозділів; характеристика ресурсів; перспективи розвитку виробничих процесів. Ці блоки лягають в основу класифікації інформаційних даних.

Цільові параметри включають кількісні, номенклатурні та якісні характеристики продукції, робіт і послуг, а також показники фінансової ефективності. Оцінка ефективності передбачає порівняння витрат і результатів діяльності, що дозволяє отримати інформацію про загальну та часткову ефективність виробництва.

Оцінити ефективність можна лише у порівнянні з відповідною базою: динамікою розвитку об’єкта, плановими чи нормативними показниками, аналогічними підприємствами або запропонованими альтернативними варіантами розвитку [73].

Ускладнення виробничих процесів і зростаюча потреба в інтеграції різних напрямків діяльності підвищують вимоги до складу необхідної

інформації. Для комплексної оцінки діяльності підприємств слід використовувати дані за всіма перерахованими напрямками. Інформаційні блоки можуть бути розділені за їхньою роллю в управлінні на директивну, планово-розрахункову, нормативну й аналітичну інформацію.

Директивна інформація містить завдання щодо економічних результатів діяльності підприємства, його зв’язків із партнерами та державою. Планово-розрахункова інформація охоплює специфіку підприємства та включає стратегічні й поточні плани. Нормативна інформація стосується використання виробничих ресурсів і включає нормативні моделі. Аналітична інформація використовується для обґрунтування управлінських рішень і оцінки діяльності підприємства.

Комплексний аналіз потребує узгодження оцінок між підприємствами, що мають тісні зв’язки, випускають схожу продукцію або працюють в однакових умовах. Зростання потреб у стратегічному плануванні вимагає широкого використання прогнозних даних про попит, інновації та тенденції розвитку, що дозволяє керівництву ефективно планувати майбутній розвиток підприємства.

Система оцінювальної інформації суб’єктів аграрного бізнесу повинна бути орієнтована на кінцеві результати суспільного виробництва та відображати рівень задоволення конкретних національно-економічних потреб. Це особливо актуально для масштабних виробничих структур, що охоплюють випуск певного продукту в повному обсязі, фактично стаючи "монополістами" у відповідній сфері діяльності. При оцінці функціонування таких організацій можна говорити про ступінь задоволення національного господарства у конкретному виді продукції чи послуг.

При такому підході природно поєднуються кількісні та якісні характеристики випуску продукції. По-перше, більш детально враховується номенклатура виробництва. Задоволення попиту не обмежується лише зростанням обсягів виробництва, а передбачає випуск конкретної, дійсно необхідної продукції. Таким чином, формування номенклатурного плану

базується на дослідженні споживчих потреб, а не лише на вже усталеній структурі виробництва.

По-друге, оцінка роботи на основі рівня задоволення попиту дозволяє глибше враховувати якість продукції. Вироби з вищими споживчими характеристиками краще відповідають потребам ринку, що означає, що підвищення якості при незмінному обсязі виробництва сприяє зростанню рівня задоволення попиту.

Подальше розширення використання інформації про ступінь задоволення попиту передбачає активніше застосування натуральних та умовно-натуральних вимірників, зокрема тих, що розраховані на основі взаємозамінних груп товарів. Це створює додаткові вимоги до інформаційної бази:

територіально-регіональна інформація, яка набуває особливого значення при оцінці соціально-економічного впливу виробництва, враховуючи його ефекти на навколишнє середовище, витрати на інфраструктуру та соціальну сферу;

інформація від науково-дослідних, проектних та технологічних організацій, яка має на меті своєчасне доведення до зацікавлених користувачів відомостей про новітні розробки, їх впровадження на підприємствах, а також передовий досвід діяльності підприємств.

У науково-технічній інформації можна виділити кілька груп залежно від методів її збору, зберігання та поширення:

директивна інформація, що включає стандарти, які закріплюють результати науково-дослідних розробок;

інформація про відкриття, винаходи та нові розробки, які можуть стати основою для подальших прикладних досліджень у різних галузях (патенти, ліцензії);

інформація про передовий досвід, що містить дані про ефективніше використання ресурсів та резерви розвитку, які потребують додаткової систематизації та передачі.

На сьогодні система науково-технічної інформації є досить розвиненою, особливо у сфері стандартизації та патентно-ліцензійної документації. Однак питання збору та поширення передового досвіду залишається проблемним. Брак чіткого алгоритму збору таких даних призводить до формування інформації на основі публікацій у пресі, особистих висновків та доповідей, що часто не враховує специфіку конкретних виробництв. Важливим аспектом є вдосконалення статистичної та оперативної звітності щодо використання техніки та організації виробництва.

Залежно від етапу управлінського циклу та мети оцінки ефективності використовується інформація з різною періодичністю:

перспективна інформація, що відображає тенденції розвитку виробництва, етапи впровадження нових технологій та зміну кадрового складу;

поточна інформація, що містить дані про всі аспекти діяльності підприємств та об’єднань, сформовані на основі статистичних звітів та бухгалтерського обліку;

оперативна інформація, що фіксує перебіг виробничих процесів і є основою для оперативного управління;

ретроспективна інформація, яка відображає зміну показників у динаміці за певні періоди.

Перспективна, поточна та оперативна інформація формують єдиний інформаційний масив. Найбільш деталізованою є поточна інформація, а ретроспективна використовується для аналізу тенденцій та закономірностей. Для забезпечення узгодженості оцінок вся інформація має базуватися на єдиних методологічних засадах.

Класифікація інформації за різними критеріями дозволяє комплексно визначити склад та зміст інформаційної бази для оцінки ефективності діяльності суб’єктів аграрного бізнесу. Для зручності використання дані мають бути впорядковані за смисловими блоками відповідно до моделей управлінських рішень.

За роллю в управлінських моделях інформація поділяється на:

цільову (критеріальну), що відображає стратегічні цілі об’єкта;

факторну, що формує критерії оцінки;

обмежувальну, яка визначає межі функціонування системи.

Кількісне оцінювання досягнення цілей може здійснюватися через значення цільової функції, а умови функціонування – через систему обмежень. Проектування інформаційної моделі потребує відповідного групування техніко-економічної інформації. Для кожної окремої мети визначається своя критеріальна інформація, яка в процесі оцінки стає оціночною. У цьому контексті важливо використовувати інтегральні показники (рентабельність, продуктивність праці тощо), які можуть мати директивний, плановий або аналітичний характер.

Для кожного управлінського рішення обирається своя критеріальна інформація, яка має бути структурованою у взаємозалежних ієрархічних рівнях. Факторна інформація є найбільш різноманітною та диференційованою, переважно базується на аналітичних даних. Її головною вимогою є простота та зрозумілість.

Обмежувальна інформація за змістом подібна до факторної, але має об’ємний характер (наприклад, розміри прибутку або доступні ресурси) і часто є директивною.

Інформація в управлінських системах організовується у вигляді стабільних даних або ситуаційних моделей, що дозволяє зберігати її у функціональних підсистемах та забезпечує ефективне використання в процесі управління.

Раціональна організація інформації передбачає виокремлення базових та похідних даних. Абсолютні показники вводяться в систему, а відносні розраховуються в процесі обробки інформації. Такий підхід дозволяє забезпечити максимальну ефективність використання інформації в управлінні виробничими процесами.

Особливе значення у формуванні похідної інформації займає так звана інформація "за відхиленнями", яка розраховується як різниця між фактично отриманими даними та нормативно-плановими показниками. Вона відіграє роль сигнального індикатора, що сповіщає керівництво про необхідність втручання та прийняття відповідних управлінських рішень. Таким чином, своєчасне виявлення відхилень від запланованих параметрів дозволяє запобігти негативним наслідкам та підвищити ефективність діяльності підприємства.

Щоб забезпечити об'єктивність та комплексність оцінки ефективності діяльності виробничих підрозділів, необхідно дотримуватися єдиних методичних принципів оцінювання у всіх ланках агропромислового виробництва. З цією метою слід розробити:

- упорядкований за класифікаційними групами та рівнем деталізації набір даних, що дозволяє комплексно оцінити роботу об'єктів;
- систему кількісних і якісних взаємозв'язків, що поєднує інформацію в єдину цілісну систему та забезпечує її інтегрованість;
- програмні засоби первинної обробки інформації, які автоматизують процес аналізу ефективності та зменшують витрати на його здійснення.

Додаткові вимоги до організації та змісту інформаційної бази виникають у процесі оцінки виконання великих комплексних проєктів і програм, де беруть участь численні виконавці – міжгалузеві підприємства, науково-дослідні та проєктно-конструкторські установи, навчальні заклади тощо. Для успішного застосування програмно-цільового методу управління необхідно:

- посилити роль натуральних та умовно-натуральних показників, що характеризують випуск продукції;
- вдосконалити оцінку якості продукції та основних виробничих елементів;
- орієнтувати всю систему інформаційного забезпечення на кінцеві результати та ефективність виробництва;

- класифікувати, ранжувати та стандартизувати інформаційні дані для забезпечення їхньої взаємозамінності та узгодженості;
- уніфікувати форми обліку та звітності для підвищення чіткості та достовірності інформаційних масивів.

Оптимальна організація інформаційних потоків є важливою умовою ефективного використання інформації. Водночас, зберігання та обробка всіх видів даних на рівні окремого підприємства чи об'єднання є нерентабельними. Це може призвести до дублювання функцій, перевантаження інформаційних систем, а також ускладнення контролю за якістю інформації. Тому важливим є централізація та інтеграція інформації в єдину систему управління.

Науково-технічна інформація є стратегічно важливою та має централізований характер. Вона використовується при розробці довгострокових планів та програм розвитку, тому її інтеграція має міжгалузевий характер і повинна відповідати загальним принципам планування економіки. Поточна інформація, навпаки, є більш оперативною та інтегрується на рівні окремих галузей, підприємств або об'єднань. У випадку створення великих інтегрованих об'єднань централізація поточної інформації дозволяє покращити координацію управлінських рішень, забезпечити єдину методологічну базу аналізу та створити уніфіковану систему обліку.

У сучасних умовах розвитку виробництва зростає значення оперативного управління, яке базується на своєчасному зборі та аналізі інформації. Для цього необхідно забезпечити якісну організацію оперативної інформації, що дозволить приймати ефективні управлінські рішення в реальному часі. Важливими напрямками вдосконалення оперативного управління є:

- автоматизація збору даних завдяки використанню сучасних IT-технологій, вимірювальних приладів та сенсорних систем;
- впровадження алгоритмів швидкого аналізу відхилень від запланованих показників;

- розширення сфери оперативного аналізу, що охоплює не лише обсяги виробництва, а й якість, ефективність використання ресурсів та фінансові результати.

Система інформаційного забезпечення також має включати механізми інтеграції науково-технічних знань у виробничу практику. Це потребує удосконалення механізмів комунікації між науковими установами та підприємствами, розвитку інфраструктури обміну інформацією та підвищення рівня кваліфікації фахівців у сфері інформаційного менеджменту.

На стадії впровадження нових технологій інформація, що надходить із наукових організацій, повинна бути не лише інформативною, а й контролюючою. Це означає, що керівництво підприємства має здійснювати моніторинг виконання рекомендацій розробників інноваційної продукції, що сприятиме швидкому й ефективному її впровадженню.

Зростання обсягів прогнозування та стратегічного планування також потребує розвитку науково-технічної інформації, яка відображає найновіші досягнення науки та техніки. Для цього необхідно вдосконалювати механізми збору та обробки даних, розширювати бази наукових знань та підвищувати рівень аналітичної обробки інформації.

Отже, одним із ключових завдань удосконалення інформаційної системи є її інтеграція як на горизонтальному рівні (між різними ланками виробничої системи), так і на вертикальному рівні (від рівня підприємства до загальнодержавної аналітичної бази). Це дозволить створити ефективний механізм управління на основі всебічного аналізу та синтезу інформації.

Важливим аспектом інформаційного забезпечення є також стандартизація джерел даних. У сучасних умовах основні інформаційні потоки надходять із таких джерел:

- статистична звітність – містить узагальнені економічні показники, що регулюються на державному рівні;
- бухгалтерський облік – забезпечує деталізовані дані про фінансові потоки, собівартість продукції та витрати;

- оперативний виробничий облік – дозволяє відстежувати реальний стан справ у виробництві в режимі реального часу.

Кожен із цих потоків інформації має свої переваги та недоліки, що ускладнює їх комплексне використання. Саме тому необхідно створювати єдині інтегровані інформаційні системи, які дозволять автоматизувати збір, обробку та аналіз даних, що в підсумку сприятиме підвищенню ефективності управління підприємствами.

Оптимізація інформаційної бази для оцінки ефективності виробничих підрозділів включає:

- Систематизацію та пріоритезацію інформації, що відображає різні аспекти виробничої діяльності.
- Оптимізацію структури зберігання та організації інформаційних масивів, що забезпечує швидкий доступ до необхідних даних.
- Розширення джерел отримання інформації та вдосконалення процедур збору даних, що сприяє підвищенню точності оцінки ефективності.

Впровадження цих заходів дозволяє швидко та об’єктивно аналізувати ефективність роботи будь-якого виробничого підрозділу.

До джерел інформації висуваються певні вимоги:

- Достовірність та точність даних, що виключає можливі спотворення під час реєстрації та передачі.
- Узгодженість інформації з різних джерел, що забезпечує цілісність оцінки та мінімізує суперечності у показниках.
- Адаптація методів збору та передачі інформації відповідно до управлінських потреб, що дозволяє використовувати дані для прийняття обґрунтованих рішень.

Доведено, що аналіз фінансових показників відіграє ключову роль у контрольно-аналітичній діяльності підприємств, забезпечуючи оцінку їхнього фінансового стану та пошук шляхів його покращення. Основними завданнями такого аналізу є визначення поточного фінансового стану підприємства,

розробка стратегічних прогнозів щодо потреби у фінансових ресурсах, а також виявлення можливих джерел їх залучення та методів мобілізації.

Пріоритетними об’єктами аналізу є фінансовий стан підприємства, його платоспроможність і кредитоспроможність. Інформаційною основою для оцінки фінансових результатів діяльності виступають показники надходження та використання коштів.

Кожне підприємство повинно мати чітко визначені, бажано кількісні, критерії оцінки свого фінансового стану. В результаті дослідження було розроблено систему критеріїв фінансово-економічного стану підприємства та комплекс показників, що дозволяють оцінювати фінансову стабільність суб’єктів господарювання з урахуванням особливостей аграрного бізнесу у сфері виробництва.

Дослідження показало, що фінансово-економічний стан аграрного підприємства та його динаміка залежать не лише від фінансових факторів, але й від зовнішніх чинників, які не мають прямої вартісної оцінки, таких як політичні та соціально-економічні зміни, рівень підготовки персоналу тощо. Тому аналіз фінансової звітності є лише частиною комплексного економічного аналізу, необхідного для ефективного управління підприємством.

Узагальнення та систематизація наукових підходів до функціонування та оцінки суб'єктів аграрного бізнесу дозволили визначити відповідні методи їхньої інтерпретації, класифікації та моніторингу. Проведення моніторингу фінансово-економічних систем суб'єктів аграрного бізнесу, як у цілому, так і за окремими напрямами, сприяє отриманню релевантної фінансово-економічної інформації завдяки аналізу методичних альтернатив вибору базових показників і подальшого представлення отриманих результатів.

Для оцінки фінансово-економічної стабільності аграрних підприємств обґрунтовано необхідність розробки та використання спеціальних індексів фінансової стабільності. Запропоновано моделі індексів, засновані на теоретичних та емпіричних підходах до прогнозування фінансової неспроможності (банкрутства). Емпіричні моделі прогнозування банкрутства

є менш обмеженими з точки зору інформаційного забезпечення, ніж теоретичні, проте вони мають високу прогнозну точність і є більш ефективними для моніторингу фінансової стабільності публічних підприємств.

У межах удосконалення методології оцінки фінансової стабільності виокремлено два основні напрями моніторингу, а саме: моніторинг ринкових факторів, який потребує адаптації методичних підходів до оцінки стійкості фінансових систем, включаючи оцінку рівня інформаційної ефективності, та охоплює не лише фінансові аспекти, а й економічні та інституціональні чинники стабільності; моніторинг специфічних факторів, орієнтований на емпіричні моделі прогнозування банкрутства та аналіз непрямих ознак фінансової неспроможності підприємств. Такий підхід забезпечує більш глибоке та структуроване оцінювання фінансової стійкості аграрних підприємств, дозволяючи завчасно виявляти ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Запропоновано удосконалити методику моніторингу фінансової стабільності суб'єктів аграрного бізнесу, розділивши її на два основні напрями: фінансовий та нефінансовий. Фінансовий моніторинг у ринкових умовах має бути зосереджений на ключових непрямих ознаках фінансової нестабільності підприємств, таких як: неплатоспроможність, заборгованість, високий рівень бізнес-ризику, нерентабельність. Для всебічного аналізу цих показників пропонується застосовувати динамічну оцінку ймовірності банкрутства, зокрема з використанням традиційного коефіцієнтного аналізу. Додатково рекомендовано залучати галузеву статистику, яка дозволить оцінити допустимі рівні бізнес-ризику та встановити оптимальні параметри рентабельності.

Адаптовано концепцію корпоративної фінансової діагностики для оцінки фінансово-економічної стабільності суб'єктів аграрного бізнесу, що відкриває нові перспективи у розвитку наукових підходів у цій сфері. Визначено структуру та основні етапи методики комплексного аналізу

фінансово-господарської діяльності підприємств аграрної сфери, а також систему показників фінансового стану відповідно до ключових критеріїв оцінки. Розроблено мінімально необхідний набір показників та алгоритм аналізу платоспроможності аграрних підприємств, що забезпечує ефективний контроль їх фінансової стійкості та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Виявлено, що фінансова стабільність сучасних підприємств аграрної сфери стикається з численними викликами, які потребують регулярного аналізу, перегляду та ефективного управління. Розроблено оновлену систему показників фінансової стійкості, яка враховує взаємозв'язок між рентабельністю власного капіталу та рівнем кредитування товаровиробників. Ця система дозволяє оцінити перспективи розширення діяльності підприємства за рахунок залучення позикових коштів. Запропонована методика також дає змогу застосовувати модель розрахунку ефекту фінансового левериджу, використовуючи показник рентабельності джерел фінансування, що сприяє ухваленню обґрунтованих рішень щодо фінансування та розвитку підприємства.

Аналіз фінансового стану підприємства завершується розробкою конкретного плану його зміцнення, що включає виробничі, технологічні, організаційно-економічні, управлінські заходи. Інформаційна база оцінки ефективності діяльності суб'єкта аграрного бізнесу – це сукупність консолідованої системи класифікації й кодування техніко-економічної інформації, уніфікованих систем документації й задіяних масивів інформації. В результаті дослідження розроблено елементи інформаційного забезпечення аналітичної підсистеми на основі системи показників (вихідних, проміжних і результативних), необхідних для проведення економічного аналізу. Система визначає зміст управлінських документів і масивів, служить базою для створення інтегрованої системи обробки даних.

Висновки до розділу 2:

1. Фінансово-господарський контроль, як особливий напрям управлінської діяльності та окрема галузь економічних знань, має у своєму розпорядженні широкий спектр методичних прийомів. Вони розроблені безпосередньо в межах цієї дисципліни або запозичені з суміжних наук, таких як аналіз господарської діяльності, бухгалтерський облік, статистика тощо. Проведена класифікація методичних прийомів контролю на основі виявлення логічної послідовності контрольних дій. Визначено дві основні групи методів контролю залежно від джерел отримання інформації: документарний контроль (аналіз документів, бухгалтерських звітів, фінансових розрахунків) та фактичний контроль (інвентаризація, перевірка відповідності фактичних даних обліковим записам).

2. Проведене дослідження сприяло вдосконаленню методики аналізу фінансово-економічного стану підприємств аграрного сектору. Обґрунтовано ключові вимоги до аналізу, а також визначено основні напрями його вдосконалення. Запропонована методика забезпечує структурований підхід до аналізу діяльності підприємств агропромислового комплексу та включає три основні етапи: загальна оцінка виконання планових показників – визначення рівня досягнення запланованих фінансових та виробничих результатів; аналіз якісних характеристик досягнутих результатів – дослідження ефективності управління ресурсами, прибутковості, фінансової стабільності; оцінка можливостей підвищення ефективності – аналіз резервів зростання показників, перспектив оптимізації фінансової політики та розширення діяльності.

3. Кожне підприємство або група підприємств зі схожими характеристиками повинні мати чіткі та кількісно визначені критерії оцінки власного фінансового стану. В рамках дослідження сформовано систему фінансових показників, що дозволяють комплексно оцінити фінансово-економічний стан господарюючого суб'єкта з урахуванням галузевої

специфіки. Розроблені критерії охоплюють такі аспекти, як ліквідність, платоспроможність, рентабельність, фінансова стійкість та інвестиційна привабливість підприємства.

4. На основі узагальнення та систематизації наукових підходів до аналізу фінансово-економічних систем запропоновані нові підходи до їх інтерпретації, класифікації та моніторингу. Удосконалено методологію оцінки фінансової стабільності, яка базується на розмежуванні ринкових і специфічних факторів фінансової неспроможності підприємств. Визначено основні напрями моніторингу фінансової стабільності аграрних підприємств, які включають: фінансовий моніторинг – аналіз балансових показників, оцінка фінансової стійкості та рівня ліквідності підприємства; нефінансовий моніторинг – оцінка організаційної стійкості, ефективності управлінських процесів, впливу зовнішнього середовища та ринкової кон'юнктури на фінансовий стан підприємства.

5. У межах дослідження здійснена адаптація концепції корпоративної фінансової діагностики для оцінки фінансової стабільності підприємств агропромислового сектору. Це сприяло розвитку наукових підходів до оцінки фінансово-економічних процесів. Запропоновано оновлену систему показників фінансової стабільності, яка враховує взаємозв’язок між рентабельністю власного капіталу та рівнем кредитування підприємств. Дана система дозволяє оцінити можливість розширення виробничої діяльності за рахунок залучення позикових коштів та підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

6. На основі проведеного дослідження розроблено ключові елементи інформаційного забезпечення фінансово-економічного аналізу. Запропоновано систему показників, що охоплюють: вихідні дані – базові фінансові показники підприємства, зокрема баланс, звіти про фінансові результати, дані управлінського обліку; проміжні показники – аналітичні розрахунки для оцінки динаміки фінансових показників, коефіцієнти ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості; результативні показники –

комплексні аналітичні висновки, які використовуються для формування управлінських рішень та стратегічного планування.

Ця система даних є основою для побудови інтегрованої інформаційної системи, яка сприяє автоматизації фінансового аналізу, підвищенню точності оцінки та забезпеченню ефективного управління ресурсами підприємства.

Література до розділу 2:

1. Білуха М. Т. Фінансовий контроль: теорія, ревізія, аудит : підручник [для студ. вищих навч. закладів]. Микитенко. Київ: Українська академія оригінальних ідей, 2005. 886 с.
2. Бутинець Ф.Ф. Предмет и объекты контроля в сельскохозяйственных предприятиях. Київ. 1976. 108 с.
3. Федоров С. Є. Фактичний фінансовий контроль: проблеми трансформації. Форум права. 2011. № 2. С. 908–913 [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/FP/2011-2/11fcekpt.pdf
4. Опря О.Т. Статистика. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://pidruchniki.com/1584072030734/statistika/statistika
5. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ. Видавничий центр “Академія”, 2000. 864 с.
6. Білуха М. Т. Теорія фінансово-господарського контролю: Підручник. Київ. Вища школа, 1994.
7. Бутинець Ф. Ф. Контроль і ревізія. Житомир, 2000.
8. Грідчіна М.В. Фінанси (теоретичні основи). [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://ecolib.com.ua/article.php?book=37& article=4446
9. Андрєєва Г.І. «Організація і методика економічного аналізу». Навчальний посібник для студентів спеціальності «Облік і аудит». Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. 353 с.
10. Шостаківська Н.М., Контроль і ревізія : Курс лекцій . Тернопіль:

ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016.-231с.

11. Іванілов О.С. Економіка підприємства. Підручник. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://pidruchniki.com/1584072017150/ekonomika/ekonomika_pidpriyemstva

12. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Техніко-економічні розрахунки на підприємстві». Укл. к.е.н., доцент І.Г. Химич. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2017. 154 с.

13. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства. Г. В. Савицька. Київ. Знання, 2007. 668 с.

14. Павленко О. І. Вдосконалення механізму оцінки фінансового стану підприємства. Науково-виробничий журнал "Бізнес-навігатор". 2010. № 2 (19). С. 72–78.

15. Обущак Т. А. Сутність фінансового стану підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2007. № 9. С. 11–15.

16. Руда Р. В. Аналіз фінансового стану підприємств та його значення в сучасних умовах. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2009. № 3 (7). С. 54–59.

17. Капітанець Ю.О. Стратегічна адаптація підприємства до зовнішнього середовища. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/35562/1/38_257-261.pdf

18. Паначенко Г. Критерії та показники оцінки стійкості фінансового сектору. Фінанси та банківська справа. Вісник КНТЕУ. Вип. 6. 2010р. С. 99-109.

19. Вовченко О.С. Сучасні методичні підходи до оцінки фінансової стабільності банку. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2016. № 5 (77). С. 161-169.

20. Вироблення державної політики. Аналітичні записки. Київ. Вид-во «К.І.С.» 2003. 346 с.

21. Олексів І.Б., Фещур Р.В. Проблеми аналізу та оцінки фінансового стану підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу:

http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/8496/1/51.pdf

22. Боронос В. Г., Плікус І. Й. Фінансова санація і банкрутство підприємств : конспект лекцій. Суми. Сумський державний університет, 2013. 103 с.

23. Проблеми оновлення відносин власності в Україні. Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. Донецьк : ПДАБА, 2013. № 3. С. 57 – 61

24. Шумська С. С. Виробнича функція в економічному аналізі: теорія та практика використання. Економіка та прогнозування. 2007. № 2. С. 138–154

25. Безуглий О.Ю. Аналіз підходів до оцінювання економічної ефективності діяльності нафтогазобудівних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету 2013, №4, Т. 1

26. Приходченко Л. Л. Забезпечення ефективності державного управління: теоретико-методологічні засади : монографія. Одеса: Оптимум, 2009. 300 с.

27. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник для студентів і аспірантів. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с.

28. Тараруєв Ю. О. Конспект лекцій з курсу «Економічна діагностика» (для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальностей 7.03050401, 8.03050401 «Економіка підприємства») Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків. ХНАМГ, 2012. 93 с.

РОЗДІЛ 3
ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМ МОНІТОРИНГУ, ДІАГНОСТИКИ ТА КОНТРОЛІНГУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

3.1. Динаміка економічних результатів діяльності суб'єктів аграрного бізнесу в України

Беззаперечним є той факт, що підвищення ефективності виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства відіграє важливу роль не лише для самого підприємства, а й для всієї національної економіки. Адже зростання обсягів виробництва сільськогосподарської продукції сприяє більш повному задоволенню потреб споживачів у харчових продуктах, демонструє ефективність використання наявних ресурсів, що, у свою чергу, позитивно впливає на роздрібні ціни на кінцеву продукцію. Крім того, такий розвиток сприяє створенню нових робочих місць, а наявність успішного підприємства у певному регіоні забезпечує наповнення місцевого бюджету.

Однак досягнення зазначеного ефекту можливе лише за умови належного рівня організації збутової діяльності сільськогосподарських підприємств. Адже збут – це не просто завершальний етап виробничо-комерційного процесу, а й ключова основа для забезпечення розширеного відтворення та стабільного розвитку суб’єкта економічних відносин.

Таким чином, між поняттями «збут», «економічна ефективність виробництва», «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність продукції» існує безпосередній зв’язок. Одним із чинників підвищення економічної ефективності є побудова такої системи збутової діяльності, яка дозволяє аграріям отримувати прибуток у розмірі, необхідному для відтворення виробництва, та захищає інтереси виробників

сільськогосподарської продукції. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції.

На нашу думку, ефективність виробництва в сільському господарстві визначається отриманням більшого обсягу аграрної продукції з кожного гектара землі та від кожної голови худоби при мінімальних витратах виробничих ресурсів. Аграрна сфера є основою забезпечення життєдіяльності населення, і від її ефективної роботи залежить продовольча безпека держави.

Головним показником фінансово-економічної результативності діяльності підприємства є чистий прибуток. Прибуток забезпечує фінансову незалежність, стабільність на цільових ринках та є ресурсом для оновлення і розширення технологічного процесу. Ведення аграрного бізнесу має певні складнощі, зумовлені специфічними чинниками галузі, серед яких – залежність від кліматичних і географічних умов, нестабільність цінових пропозицій на ринках сільськогосподарської продукції та засобів її виробництва, нерівномірний розподіл впливу учасників ринку, політична ситуація в країні, а також недосконаліть нормативно-законодавчої бази. Саме тому пошук шляхів стабілізації та підвищення доходів сільськогосподарських виробників є актуальною темою економічних досліджень.

Сільськогосподарські підприємства здійснюють свою виробничо-комерційну діяльність у межах ринку агропродовольчої продукції загалом та сільськогосподарської продукції зокрема. Саме на цільовому ринку збуту певного виду продукції підприємства формують пропозицію, яка, за умови доступності для покупців та подальших споживачів, а також відповідності кількісним і якісним характеристикам, є інструментом забезпечення продовольчої безпеки. Ринок агропродовольчої продукції характеризується певною товарною структурою, яка має динамічний характер (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Динаміка структури внутрішнього ринку агропродовольчої продукції*

Вид продукції	Питома вага в структурі обсягу внутрішнього ринку агропродовольчої продукції по роках, %						
	1990	2000	2019	2020	2021	2022	2023
Ринок сільськогосподарської продукції							
Ринок продукції рослинництва							
зернові та зернобобові культури (у вазі після доробки)	1,49	3,96	12,46	10,21	9,49	9,50	26,75
цукрові буряки (фабричні)	0,54	0,59	1,48	1,76	2,24	1,04	1,90
насіння соняшнику (у вазі після доробки)	0,20	0,66	2,31	2,96	2,69	3,09	5,75
Картопля	0,002	0,004	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Овочі	0,60	1,22	5,61	6,86	6,71	5,31	10,58
Ринок продукції тваринництва							
м’ясо усіх видів	0,01	0,01	0,05	0,07	0,06	0,05	0,13
молоко всіх видів	0,01	0,02	0,08	0,10	0,08	0,08	0,16
яйця від птиці всіх видів	0,004	0,01	0,02	0,02	0,01	0,02	0,04
Інша сільсько-господарська продукція	74,14	70,53	54,98	55,01	55,71	57,90	31,68
Ринок продовольчих товарів							
Цукор-пісок	0,08	0,15	0,12	0,12	0,13	0,12	0,18
Борошно	0,08	0,08	0,09	0,09	0,10	0,11	0,13
Макаронні вироби	0,21	0,16	0,19	0,18	0,18	0,20	0,25
Ковбасні вироби	3,24	3,95	2,08	2,24	2,30	2,21	2,49
Тваринне масло	0,43	0,52	0,61	0,59	0,68	0,76	1,16
Жирні сири	8,07	4,51	1,36	1,11	1,40	1,46	2,10
Олія соняшникова	0,24	0,18	0,13	0,12	0,08	0,08	0,13
Маргаринова продукція	1,51	1,36	1,04	0,69	0,71	0,71	0,96
Хліб і хлібобулочні вироби	0,11	0,14	0,15	0,15	0,16	0,18	0,23
Кондитерські вироби	2,30	1,30	0,93	1,01	1,20	1,34	1,92
Інша продукція	6,72	10,64	16,30	16,69	16,07	15,83	13,46

* розраховано за даними Державної служби статистики України

Динаміка структури внутрішнього ринку агропродовольчої продукції є показником, передусім, структури внутрішнього споживання сільськогосподарської та продовольчої продукції. Вона також опосередковано може свідчити про рівень життя населення, яке є головним споживачем і, відповідно, основним учасником процесу формування попиту на внутрішньому ринку. Враховуючи, що кон’юнктура, тобто співвідношення попиту та пропозиції на конкретному ринку, завжди залежить від попиту, можна стверджувати, що саме попит є ключовим чинником формування ринкових характеристик.

Результати проведених досліджень свідчать про те, що, незважаючи на відносну стабільність обсягу внутрішнього ринку аграрної продукції, його структура зазнає значних змін.

При цьому характер структурних змін свідчить про певне покращення якості споживання в країні, оскільки збільшення частки м'яса всіх видів та овочів (табл. 3.1) є результатом змін у споживчих вподобаннях населення та певної стабілізації його добробуту. Крім того, слід враховувати той факт, що динаміка цін на різні види продовольства суттєво відрізняється, що також є важливим фактором, який не можна ігнорувати під час аналізу процесів формування ринкової кон'юнктури.

Показники динаміки структури внутрішнього ринку агропродовольчої продукції (табл. 3.1) також відображають значні зміни у структурі виробництва та споживання. Це, у свою чергу, свідчить про тенденції у виробництві та пропозиції агропродовольчої продукції, що зводяться до поглиблення спеціалізації, насамперед, у сільському господарстві.

Безумовно, при аналізі структури внутрішнього ринку аграрної продукції слід враховувати й ціновий фактор (табл. 3.2). Для оцінки впливу цінової складової на структуру ринку в контексті внутрішнього споживання було проведено аналіз динаміки цін на основні види продукції, що розподіляється на ринку. Порівняння даних про динаміку обсягів розподілу продукції з показниками змін у цінових індексах дозволяє сформувати точне уявлення про товарну структуру внутрішнього ринку та його тенденції розвитку.

Співставлення ланцюгових індексів цін на основні структуроутворюючі види аграрної продукції (табл. 3.2) з показниками зростання або зменшення частки цих товарів у структурі внутрішнього ринку агропродовольчої продукції дозволяє оцінити вплив цінової складової на товарну структуру внутрішнього ринку.

Як основні ринкові характеристики внутрішнього ринку агропродовольчої продукції ми пропонуємо використовувати такі показники:

- обсяг внутрішнього виробництва сільськогосподарської та харчової продукції;
- обсяг експорту агропродовольчої продукції;
- обсяг імпорту агропродовольчої продукції;
- обсяг внутрішнього споживання агропродовольчої продукції.

Таблиця 3.2

Індекси цін основних видів аграрної продукції в Україні*

Вид продукції	Ланцюговий індекс цін по видах продукції, %						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Продукція рослинництва							
зернові та зернобобові культури (у вазі після доробки)	1,05	2,21	0,85	0,92	1,23	1,62	0,93
цукрові буряки (фабричні)	0,93	1,03	1,34	0,85	0,96	2,02	0,72
насіння соняшнику (у вазі після доробки)	1,08	1,53	0,97	1,30	1,05	0,85	1,39
картопля	0,89	1,05	0,85	1,29	1,56	0,96	1,12
овочі	1,08	1,28	1,21	1,19	1,06	1,29	1,03
Продукція тваринництва							
м’ясо усіх видів	1,07	1,33	1,46	1,36	0,91	1,03	1,57
молоко всіх видів	1,25	1,49	1,20	1,35	0,95	1,55	1,24
яйця від птиці всіх видів	1,07	1,35	1,23	1,06	0,77	1,42	1,38

* розраховано за даними Державної служби статистики України

Залежно від специфіки впливу структуроутворюючих факторів на формування визначених ринкових характеристик, а також швидкості та інтенсивності їх дії на товарну структуру даного ринку, ми пропонуємо класифікувати їх, виокремлюючи активні та пасивні фактори формування кон’юнктури.

Формування кон’юнктури ринку агропродовольчої продукції обумовлене впливом п’яти активних факторів, що формують попит, а саме:

- цінових (рівень цін на окремі види продукції та структура витрат кінцевих споживачів, зокрема частка витрат на харчування в загальній структурі використання доходів населення);

- структурного (досягнення норм споживання окремих видів продукції кінцевими споживачами);
- об’ємних (динаміка чисельності населення, яке є основним споживачем агропродовольчої продукції, та зміни потреб харчової і переробної промисловості у сировині).

Формування пропозиції визначається трьома активними факторами, до яких відносяться:

- ціновий фактор, тобто динаміка цін на продукцію, що реалізується на внутрішньому ринку агропродовольчої продукції;
- ефективність внутрішньої переробки сільськогосподарської сировини для реалізації на внутрішньому ринку;
- динаміка обсягів імпорту сільськогосподарської сировини для її подальшої переробки всередині країни та тенденції державного регулювання цього процесу.

Крім того, існують два пасивні фактори:

- зміни рівня доходів населення;
- ефективність внутрішнього виробництва сільськогосподарської сировини.

Розрахунки показали, що рівень відповідності обсягів пропозиції продукції аграрних підприємств раціональним нормам споживання основних видів агропродовольчої продукції наразі є задовільним, а по зерну та продуктах його переробки навіть перевищує потреби внутрішнього споживання у 2,9 рази (рис. 3.1).

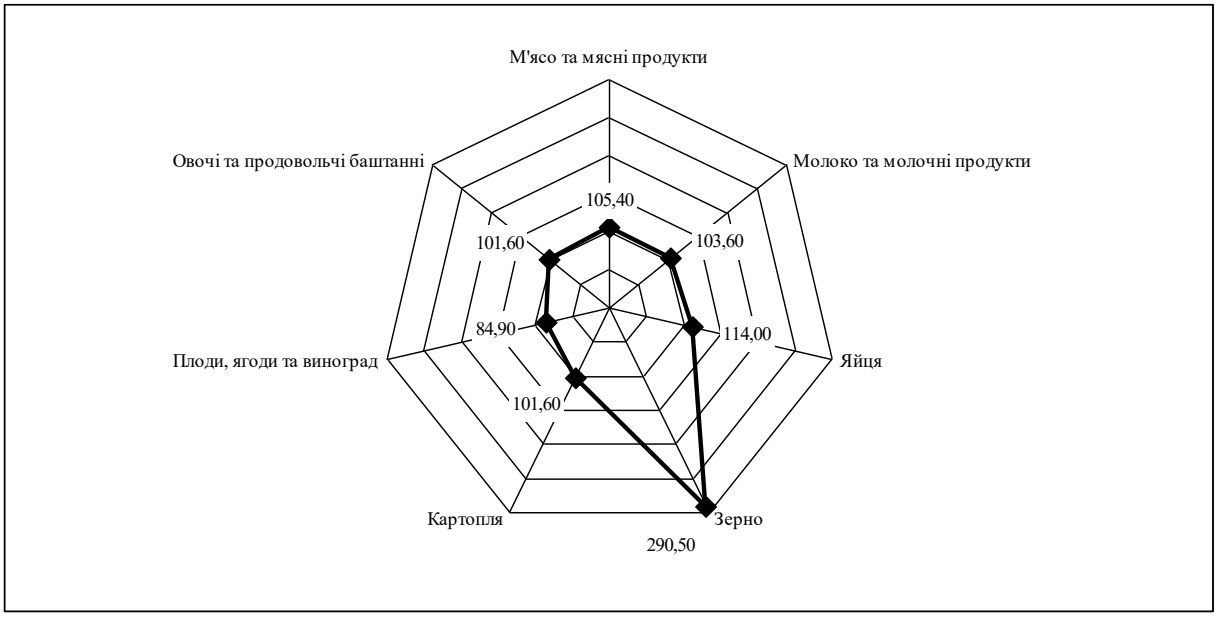

Рис. 3.1. Оцінка відповідності обсягів пропозиції продукції аграрних підприємств раціональним нормам споживання в 2019 р.

Фізична наявність необхідних обсягів сформованої пропозиції продукції аграрних підприємств не гарантує її безпечності для споживання. Поряд із заходами, спрямованими на підвищення відповідальності аграрних підприємств за якість виробленої продукції, особливого значення набувають питання інфраструктурного забезпечення управління продовольчою безпекою в системі менеджменту аграрних підприємств. Адже підприємство реагує на регуляторні впливи державних інституцій шляхом прийняття та реалізації відповідних управлінських рішень. Рівень взаємодії підприємства-виробника з державними інституціями, лабораторіями, сертифікаційними центрами є диференційованим залежно від розмірів підприємств, масштабів виробництва, спеціалізації та може здійснюватися, зокрема, у формі державно-приватного партнерства.

Аналіз обсягів виробництва валової продукції у сільському господарстві України в період 1990-2023 років вказує на значні коливання (табл. 3.3) як у галузі загалом, так і серед аграрних підприємств. На нашу думку, причинами цих коливань є як загальна криза галузі, так і неефективна організація реформування аграрного сектору.

Діяльність аграрних підприємств не відповідає оптимальним умовам функціонування в ринковому середовищі, тому потребує постійного вдосконалення. У порівнянні з 1990 роком, обсяги виробленої продукції на кінець досліджуваного періоду значно зменшилися, що свідчить про наявні проблеми у галузі. Найбільш критична ситуація спостерігалася у період з 2000 по 2005 роки, коли виробництво продукції було найнижчим. З 2006 року спостерігається поступове, хоча і нерівномірне зростання виробництва, однак рівня умовно стабільного 1990 року так і не було досягнуто. Коливання обсягів виробництва відображають загальний стан розвитку галузі та її диспропорційність, що стала наслідком суттєвого скорочення у сфері тваринництва.

Таблиця 3.3

Динаміка валової продукції сільського господарства (в постійних цінах 2010р.) України в 1990-2019 рр.

Роки	В цілому по галузі, млн. грн.			Сільськогосподарські підприємства, млн. грн.		
	Разом	в тому числі		Разом	в тому числі	
		рослинництво	тваринництво		рослинництво	тваринництво
1990	282774,2	145502,0	137272,2	199161,3	117938,0	81223,3
1995	183890,3	106329,6	77560,7	99448,6	67549,1	31899,5
2000	151022,2	92838,9	58183,3	57997,7	45791,0	12206,7
2005	179605,8	114479,9	65125,9	72764,7	55677,0	17087,7
2010	194886,5	124554,1	70332,4	94089,0	66812,7	27276,3
2019	233696,3	162436,4	71259,9	121053,7	92138,4	28915,3
2020	223254,8	149233,4	74021,4	113082,3	82130,2	30952,1
2021	252859,0	175895,2	76963,8	136590,9	103127,8	33463,1
2022	251427,2	177707,9	73719,3	139058,4	105529,5	33528,9
2023	239467,3	168439,0	71028,3	131918,6	99584,7	32333,9
2019 р. до 1990р, (+,-)	-43306,9	22937,0	-66243,9	-67242,7	-18353,3	-48889,4

* За даними Державної служби статистики України

Оцінюючи стан виробництва продукції у сільському господарстві області та порівнюючи його з загальнонаціональними тенденціями (табл. 3.4), можна зазначити, що реформування суттєво вплинуло на організацію виробничого процесу. Тривалі кризові явища, які мали місце і в області, призвели до значного скорочення обсягів виробництва як у кількісному, так і в якісному вимірі.

Таблиця 3.4

Динаміка виробництва продукції сільського господарства у Харківській області в 1990-2020 рр.(у постійних цінах 2016 року, млн. грн)

Показники	1990р.	2000р.	2010р.	2015р.	2020р.	2020 р. в % до	
						1990р.	2010р.
Господарства всіх категорій							
Усього	15633	8730	8946,1	15100	14680	93,90	164,09
Продукція рослинництва	8351	5982,9	5709,5	11775	11444	137,04	200,44
Продукція тваринництва	7281,8	2747,1	3236,6	3325,5	3235,6	44,43	99,97
Сільськогосподарські підприємства							
Усього	12404	3929,8	4586,5	8702,4	8110	65,38	176,82
Продукція рослинництва	7246,3	3085,7	3204	7096,5	6617,8	91,33	206,55
Продукція тваринництва	5158,1	844,1	1382,5	1605,9	1492,2	28,93	107,93
у тому числі фермерські господарства							
Усього	0	168,7	435,5	1220,9	1168,7		268,36
Продукція рослинництва	0	159,6	409,9	1188	1131,6	-	276,07
Продукція тваринництва	...	9,1	25,6	32,9	37	-	144,53
Господарства населення							
Усього	3228,4	4800,2	4359,6	6398	6569,5	203,49	150,69
Продукція рослинництва	1104,7	2897,2	2505,5	4678,4	4826,1	436,87	192,62
Продукція тваринництва	2123,7	1903	1854,1	1719,6	1743,4	82,09	94,03

* За даними Державної служби статистики України

Характерною особливістю стало те, що більшість сільськогосподарських товаровиробників усіх організаційно-правових форм господарювання віддають перевагу виробництву продукції рослинництва, яке поступово набуває домінуючої ролі. Обсяги його виробництва зросли на 37,4 % у порівнянні з 1990 роком.

У той же час спостерігається поступове скорочення виробництва продукції тваринництва, рівень якого зменшився на 55,67 %.

Відзначається також зростання обсягів виробництва сільськогосподарської продукції у господарствах населення, проте таке зростання не носить стабільного характеру навіть у цій групі товаровиробників.

Оцінюючи загальний стан виробництва валової продукції сільського господарства в області, слід зазначити, що його обсяг склав 14,6 млрд грн, що на 64,11 % більше порівняно з 2010 роком, але на 6,1 % менше, ніж у 1990 році. Таким чином, обсяги виробництва на базовому рівні так і не були досягнуті. Стійка тенденція до зниження обсягів виробництва особливо яскраво проявляється у діяльності сільськогосподарських підприємств, включаючи фермерські господарства.

Водночас, статистичні дані по Харківській області свідчать, що за обсягом валової продукції сільського господарства область займає одну з провідних позицій серед регіонів України. Щодо темпів зростання виробництва, то в 2020 році індекс сільськогосподарського виробництва порівняно з аналогічним періодом 2018 року склав 89,7 %.

У 2020 році було зібрано 2987,9 тис. тонн зернових та зернобобових культур, зокрема:

- 2117,7 тис. тонн озимої та ярої пшениці,
- 516,5 тис. тонн озимого та ярого ячменю,
- 176,8 тис. тонн кукурудзи,
- 104,2 тис. тонн зернобобових культур,
- 21,5 тис. тонн проса,
- 19,5 тис. тонн гречки,
- 18,4 тис. тонн вівса,
- 12,1 тис. тонн озимого жита.

Окрім цього, вироблено:

- 1077,6 тис. тонн картоплі,
- 628,4 тис. тонн соняшнику,
- 540,2 тис. тонн овочів відкритого ґрунту,

- 263,0 тис. тонн цукрових буряків фабричних,
- 699,3 тис. центнерів плодо-ягідних культур,
- 365,6 тис. центнерів сої,
- 109,4 тис. центнерів озимого та ярого ріпаку.

У галузі тваринництва в 2020 році вироблено:

- 453,9 тис. тонн молока,
- 443,5 млн штук яєць.

За розрахунками, у господарствах області налічувалося:

- 205,5 тис. голів великої рогатої худоби, зокрема 91,5 тис. корів,
- 271,8 тис. голів свиней,
- 78,7 тис. голів овець та кіз,
- 7,8 млн голів птиці всіх видів.

Станом на 1 січня 2020 року чисельність поголів'я великої рогатої худоби в області складала 207,3 тис. голів (у тому числі 99,1 тис. корів), свиней – 232,6 тис. голів, овець та кіз – 76,1 тис. голів, птиці – 9,5 млн голів.

Упродовж 2012 року чисельність великої рогатої худоби збільшилася на 5,4 %, свиней – на 9,7 %, овець та кіз – на 3,7 %, птиці – на 6,1 %, водночас кількість корів зменшилася на 0,4 %.

Аналізуючи стан розвитку сільського господарства на кінець 2023 року в Харківській області та загалом по Україні (табл. 3.5), можна відзначити, що показники організаційно-економічної діяльності досліджуваного регіону незначно відрізняються від загальнонаціональних.

За загальною площею оброблюваних земель у середньому сільськогосподарські підприємства Харківщини дещо перевищують відповідні показники по Україні – на 338 га, а площа ріллі в обробці більша на 348 га.

Однією з особливостей сучасного аграрного виробництва є значна частка орендованих сільськогосподарських земель, передусім ріллі. Це призводить до зростання суперечностей між інтересами виробників і власників землі, що у перспективі може мати негативні наслідки для

родючості ґрунтів і їх відтворюваності з одного боку, а також знизити ефективність використання земельних ресурсів – з іншого.

Таблиця 3.5

Порівняльна характеристика усереднених показників діяльності аграрних підприємств в Харківській області та Україні в 2023 р.

Показники	Україна	Харківська область	Показники Харківської області до показників по Україні (+,-)
В середньому у розрахунку на 1 підприємство:			
площа сільськогосподарських угідь, га	2271	2609	338
у т. ч. рілля	2176	2524	348
із загальної кількості сільськогосподарських угідь взято в оренду, %	98,4	97,6	-0,8
кількість працівників, осіб	64	59	-5
валова продукція сільського господарства у постійних цінах 2016 р., тис. грн.	15022	13978	-1044
вартість товарної продукції, тис. грн.	16711	18347	1636
сума прибутку (+), збитку (-) від реалізації продукції, тис. грн.	2750	3050	300
У розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:			0
виробничі витрати	584	534	-50
валова продукція сільського господарства у постійних цінах 2016 р.	662	536	-126
вартість товарної продукції	736	703	-33
сума прибутку (+), збитку (-) від реалізації продукції	121,1	116,9	-4,2
рівень рентабельності (+), збитковості (-), %	19,7	19,9	0,2

* За даними Державної служби статистики України

Обсяги орендованих земель залишаються стабільно високими як в області, так і в Україні в цілому. Такий підхід до організації виробничої діяльності, орієнтований на використання орендованого ресурсу, знижує зацікавленість аграрних підприємств у довгостроковій стратегії розвитку, що могло б сприяти формуванню культури збереження й розвитку виробничих традицій.

Показники ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств області загалом дещо нижчі за середні по Україні, що пояснюється більшими обсягами виробництва. Однак принципової різниці у рівні ефективності господарської діяльності між Україною та Харківською областю не виявлено.

За підсумками аналізу можна стверджувати, що у 2023 році сільськогосподарські підприємства як в Україні в цілому, так і в Харківській області не мають кардинальних відмінностей у господарській діяльності різних організаційно-правових форм. Вони забезпечують значні обсяги виробництва сільськогосподарської продукції, однак рівня умовно стабільного 1990 року досягнуто не було.

Організація виробництва в регіоні залишається на низькому технологічному рівні, оскільки діяльність підприємств не орієнтована на довгострокову стратегію розвитку. Натомість виробництво спрямоване виключно на ті види продукції, які є найбільш прибутковими на даний момент.

Спостерігається значний перекіс у виробництві на користь розвитку рослинництва, що супроводжується відмовою багатьох підприємств від такої стратегічно важливої для національної безпеки галузі, як тваринництво. Інші напрямки, такі як садівництво, виноградарство та рибництво, перебувають у стані глибокого занепаду, що негативно впливає на забезпечення населення відповідними продуктами харчування.

Аналіз тенденцій останніх років свідчить, що з 2012 року в структурі виробництва валової продукції сільського господарства перевагу отримали аграрні підприємства (табл. 3.6).

Варто відзначити, що у 2023 році аграрні підприємства забезпечили виробництво 54,0 % валової продукції сільського господарства, зокрема 58,6 % продукції рослинництва та 43,5 % продукції тваринництва. Водночас господарствами населення у 2017 році було вироблено відповідно 46,0 % валової продукції, зокрема 41,4 % продукції рослинництва та 56,5 % продукції тваринництва.

У структурі валової продукції аграрних підприємств у 2017 році найбільша частка належала недержавним сільськогосподарським підприємствам (господарським товариствам, приватним підприємствам, виробничим кооперативам) – 53,0 %.

Таблиця 3.6

Структура виробництва валової продукції сільського господарства (за категоріями господарств, %)

Показники	Роки							
	1990	1995	2000	2005	2020	2021	2022	2023
Аграрні підприємства								
Валова продукція – всього	70,4	54,1	38,4	40,5	48,3	51,8	50,7	54,0
у тому числі продукція рослинництва	81,1	63,5	49,3	48,6	53,6	56,7	55	58,6
продукція тваринництва	59,2	41,1	21,0	26,2	38,8	40,6	41,8	43,5
Господарства населення								
Валова продукція – всього	29,6	45,9	61,6	59,5	51,7	48,2	49,3	46,0
у тому числі продукція рослинництва	18,9	36,5	50,7	51,4	46,4	43,3	45,0	41,4
продукція тваринництва	40,8	58,9	79,0	73,8	61,2	59,4	58,2	56,5

Щодо рентабельності сільськогосподарського виробництва аграрних підприємств, статистичні дані свідчать, що серед недержавних підприємств найвищу рентабельність мають приватні підприємства (34,2 %) та господарські товариства (26,4 %). Державні підприємства демонструють значно нижчий рівень рентабельності – 4,2 %.

У розрізі видів продукції рослинництва у структурі виробництва зберігається домінуюча тенденція вирощування зернових та зернобобових культур, цукрових буряків і соняшнику. Так, у 2017 році частка цих культур у загальному виробництві становила відповідно 78,1 %, 91,3 % і 75,0 %.

Водночас у виробництві картоплі, овочів, плодів та ягід лідируючі позиції займають господарства населення, що у 2017 році забезпечили:

- 96,7 % виробництва картоплі,

- 85,7 % виробництва овочів,
- 81,6 % виробництва плодів і ягід.

Тенденції періоду після реформування суттєво вплинули на економічні показники діяльності сільськогосподарських підприємств (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Основні показники діяльності підприємств галузі сільського господарства

Показники	Роки					2023 р. у % до 2010 р.
	2010	2015	2021	2022	2023	
Чистий прибуток (збиток), млн. грн.	5744,3	7576,4	17253,4	25904,3	26960,8	156,3
Підприємства, які одержали чистий прибуток у % до загальної кількості	71,1	69,2	69,4	83,4	78,6	113,3
фінансовий результат, млн. грн.	11745,0	13961,6	22099,5	30938,4	33716,7	160,6
Підприємства, які одержали чистий збиток у % до загальної кількості	28,9	30,8	30,6	16,6	21,4	69,9
фінансовий результат, млн. грн.	6000,7	6385,2	4846,1	5034,1	6755,9	139,4
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	7,7	8,7	17,5	18,8	20,5	117,1

Аграрні підприємства мають значний потенціал конкурентоспроможності, рівень якого залежить від їх розмірів, спеціалізації та диверсифікації виробництва. Найбільші доходи забезпечує вирощування зернових і зернобобових культур, соняшнику, овочів та садово-городніх культур.

Однак порушення сівозмін, скорочення тваринництва та надмірна концентрація енергоємних культур можуть у найближчому майбутньому призвести до зниження природної родючості ґрунтів, зменшення ефективності виробництва та, відповідно, зниження рівня конкурентоспроможності підприємств і їхньої продукції.

Чистий прибуток від реалізації сільськогосподарської продукції у 2023 році зріс на 56,0 % порівняно з 2015 роком і в 4,6 раза порівняно з 2010 роком.

За рівнем рентабельності сільське господарство стало прибутковим (у 2019 році – 20,5 %). Найбільш рентабельними видами продукції рослинництва останніми роками є соняшник, виноград та цукрові буряки.

Щодо продукції тваринництва, прибутковим залишається лише виробництво яєць, рівень рентабельності яких у 2023 році становив 52,6 %. Виробництво решти продукції тваринництва, зокрема м'яса великої рогатої худоби, свиней, птиці, овець і кіз, вовни, оцінюється як збиткове. Виробництво молока також має дуже низький рівень рентабельності (у 2023 році – лише 2,3 %).

Аналізуючи структуру сучасних аграрних підприємств в Україні, можна стверджувати, що більшість із них мають невелику площу землекористування. У 2023 році налічувалося 27 270 сільськогосподарських підприємств із площею сільськогосподарських угідь до 50 га, що становить 48,8 % від загальної кількості підприємств (рис. 3.3).

Ці підприємства загалом використовували 625,3 тис. га сільськогосподарських угідь. Водночас 334 підприємства (0,6 % від загальної кількості) мали у використанні понад 7,0 тис. га сільськогосподарських земель.

Визначальним фактором, що впливає на обсяги виробництва продукції тваринництва, є поголів'я худоби. Динаміка за аналізований період свідчить про скорочення кількості великої рогатої худоби як на аграрних підприємствах, так і в господарствах населення.

Так, у 2023 році цей показник становив 4646 тис. голів, що на 220 тис. голів менше порівняно з 2015 роком, на 433 тис. голів – з 2010 роком і на 4778 тис. голів – з 2000 роком. Таким чином, період нарощування поголів'я завершився, хоча з 2012 року темпи скорочення значно сповільнилися.

На цей процес вплинули наслідки реструктуризації великих аграрних підприємств, зміни у системі ціноутворення та погіршення демографічної ситуації у сільській місцевості.

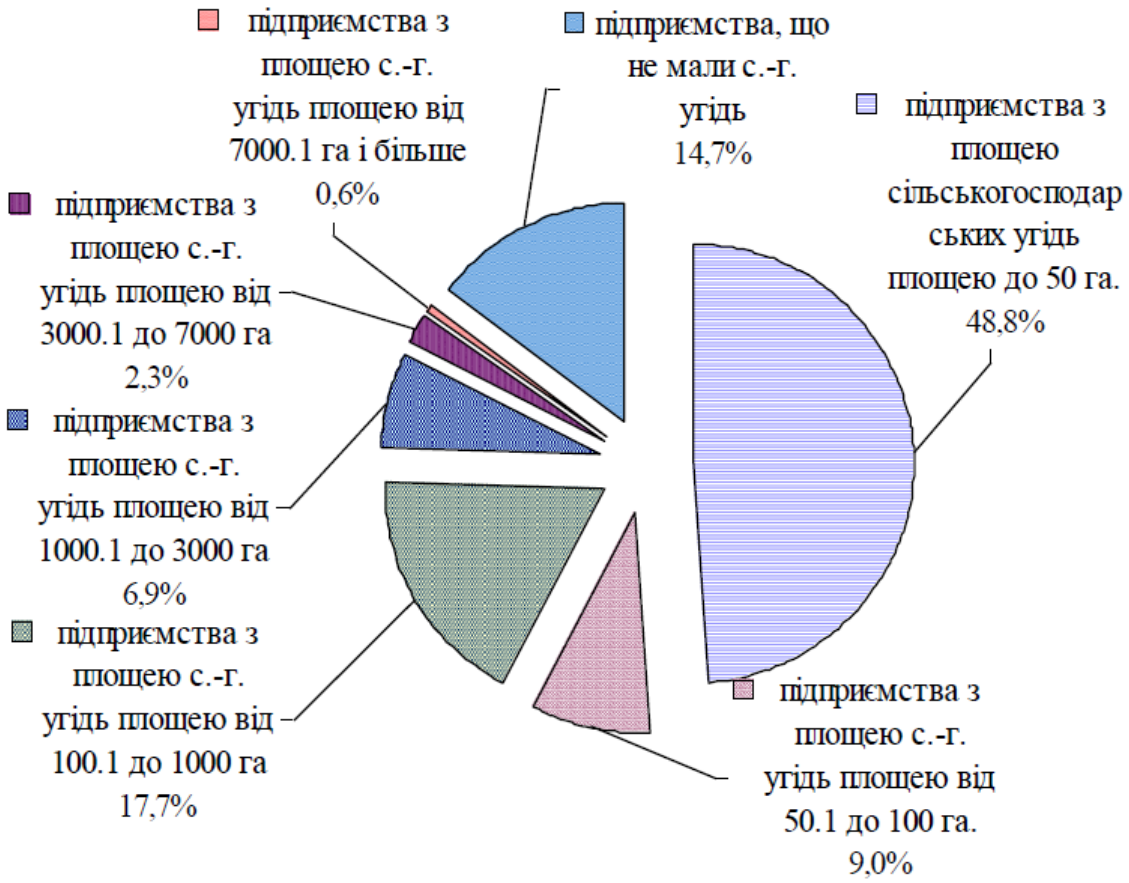

Рис. 3.3. Питома вага аграрних підприємств за площею угідь у загальній кількості сільськогосподарських товаровиробників у 2023 р.*

Оскільки трансформаційні процеси та значні зміни у структурі виробництва сільськогосподарської продукції вплинули на перерозподіл основного поголів'я тварин, більша його частина зосередилася в особистих селянських господарствах. Так, у 2023 році населення утримувало 71,1 % загальної кількості великої рогатої худоби, 53,7 % свиней, 86,8 % овець і кіз, а також 51,7 % усієї свійської птиці.

Проте останніми роками спостерігається тенденція до скорочення поголів'я великої рогатої худоби, зокрема корів, навіть у цьому секторі. У 2023 році їх кількість зменшилася на 36,3 % порівняно з початком 2010 року і на 3,0 % – у порівнянні з 2015 роком. Однак, незважаючи на це, особисті господарства населення залишаються основними виробниками молока – у 2023 році на них припадало 77,7 % загального обсягу його виробництва.

З огляду на виявлені особливості, конкурентоспроможність аграрних підприємств у глобалізованій економіці може забезпечуватися завдяки застосуванню інноваційних та інвестиційних механізмів. Це пояснюється тим, що на світовому ринку товари та послуги, що містять інноваційні компоненти, мають вищу конкурентоспроможність порівняно з традиційними, що сприяє стабільному розвитку аграрних підприємств.

Це дозволяє виділити окрему категорію – інноваційні аграрні підприємства, які виступають інструментом сприяння розвитку технологій та ефективної взаємодії аграрних виробників. Дослідження показують, що територіальне зближення взаємопов'язаних аграрних підприємств та компаній формує унікальні поєднання основного виробництва.

У межах дослідження запропоновано, обґрунтовано та апробовано методологічний підхід до визначення пріоритетності критеріїв оцінки ефективності впровадження інновацій, який базується на аналізі їхнього впливу на виробництво, збут або управління.

Інновації у сфері виробництва повинні сприяти збільшенню обсягів продукції, підвищенню її якості, зниженню трудомісткості та фондомісткості, а також зростанню фондовіддачі. Інновації у сфері збуту мають забезпечувати підвищення доходів через зростання цін реалізації продукції, покращення ритмічності збуту, усунення впливу сезонних факторів, зміну позицій підприємства у структурі ринкових каналів розподілу, удосконалення маркетингових стратегій та освоєння нових товарних і ринкових ніш.

Таким чином, критерій напрямку інноваційної активності при оцінці ефективності інновацій доповнюється критеріями потреби у фінансових ресурсах та масштабів очікуваних ефектів. Це дозволяє здійснити достовірну та комплексну оцінку інноваційно-інвестиційного потенціалу аграрного підприємства, що, по суті, є сукупністю можливостей для ефективного впровадження заходів, спрямованих на прискорення та стабілізацію темпів економічного розвитку.

Встановлено, що при оцінці рівня розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу аграрних підприємств необхідно враховувати напрям їхньої спеціалізації, розміри підприємств і масштаби виробництва, а також особливості конкурентних переваг, що виникають у процесі впровадження інновацій. При цьому варто звернути увагу на те, що ключові конкурентні переваги формуються в ціновій площині, оскільки більшість сільськогосподарської продукції має сировинний характер.

Інертність аграрного виробництва, сировинна орієнтація більшої частини сільськогосподарської продукції та традиційність технологій її виробництва суттєво обмежують спектр інноваційних рішень як у виробничій сфері, так і у сфері збуту. Це, своєю чергою, обумовлює необхідність раціонального вибору інноваційних рішень з урахуванням специфіки діяльності підприємств, особливостей формування та реалізації їхнього економічного потенціалу, а також рівня сприйняття інноваційних стратегій щодо інвестування в економіку підприємства.

В економічній науці досі немає єдиної думки серед науковців щодо причинно-наслідкового зв’язку між економічною ефективністю та конкурентоспроможністю.

На нашу думку, ці категорії безпосередньо пов’язані між собою та виступають своєрідними індикаторами господарської діяльності підприємства. Показники ефективності здебільшого відображають внутрішню інформацію щодо виробництва певного обсягу продукції з урахуванням використаних ресурсів і витрат за конкретний період.

Конкурентоспроможність продукції, натомість, формується на ринку та оцінюється через показники збутової діяльності підприємства. Таким чином, основними індикаторами, що дозволяють оцінити ефективність сільськогосподарського виробництва, є прибуток від реалізації продукції рослинництва, рівень рентабельності виробництва та реалізації продукції.

Зазначені показники є статичними для конкретного моменту їхнього визначення та залишаються досить стабільними у короткостроковому періоді, тоді як оцінка рівня конкурентоспроможності продукції є динамічною.

Зокрема, значення оцінювальних показників конкурентоспроможності продукції можуть змінюватися залежно від ринкових умов. Тобто продукція виробника може бути конкурентоспроможною на певному ринку, але водночас втрачати конкурентні переваги в межах більш масштабного або іншого сегменту цього ж ринку.

Визначити сутність поняття «конкурентоспроможність продукції» неможливо без урахування дефініції «конкурентоспроможність підприємства». На перший погляд, логічно припустити, що сучасні високотехнологічні підприємства здатні виробляти конкурентоспроможну продукцію.

Однак у сільськогосподарському виробництві часто спостерігається протилежне явище. На нашу думку, конкурентоспроможність продукції рослинництва – це її здатність відповідати вимогам цільової аудиторії споживачів певного ринку за якісними та ціновими параметрами, а також забезпечувати у процесі реалізації необхідний рівень доходів для виробника або постачальника.

Як свідчать численні дослідження, в умовах українського ринку інтереси виробників сільськогосподарської продукції значно поступаються інтересам сфери обігу.

Актуальними залишаються питання щодо вибору методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності продукції. Виробництво конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції потребує постійного кількісного оцінювання рівня її конкурентоспроможності, що створює об’єктивну основу для підтримання конкурентних переваг на цільовому ринку у довгостроковій перспективі.

Сучасна економічна наука налічує близько двохсот показників, що можуть характеризувати конкурентоспроможність. Проте їх застосування

ускладнюється через зміну умов на українському ринку аграрної продукції. Тому сьогодні виникає потреба у вдосконаленні методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств та виробників у цілому.

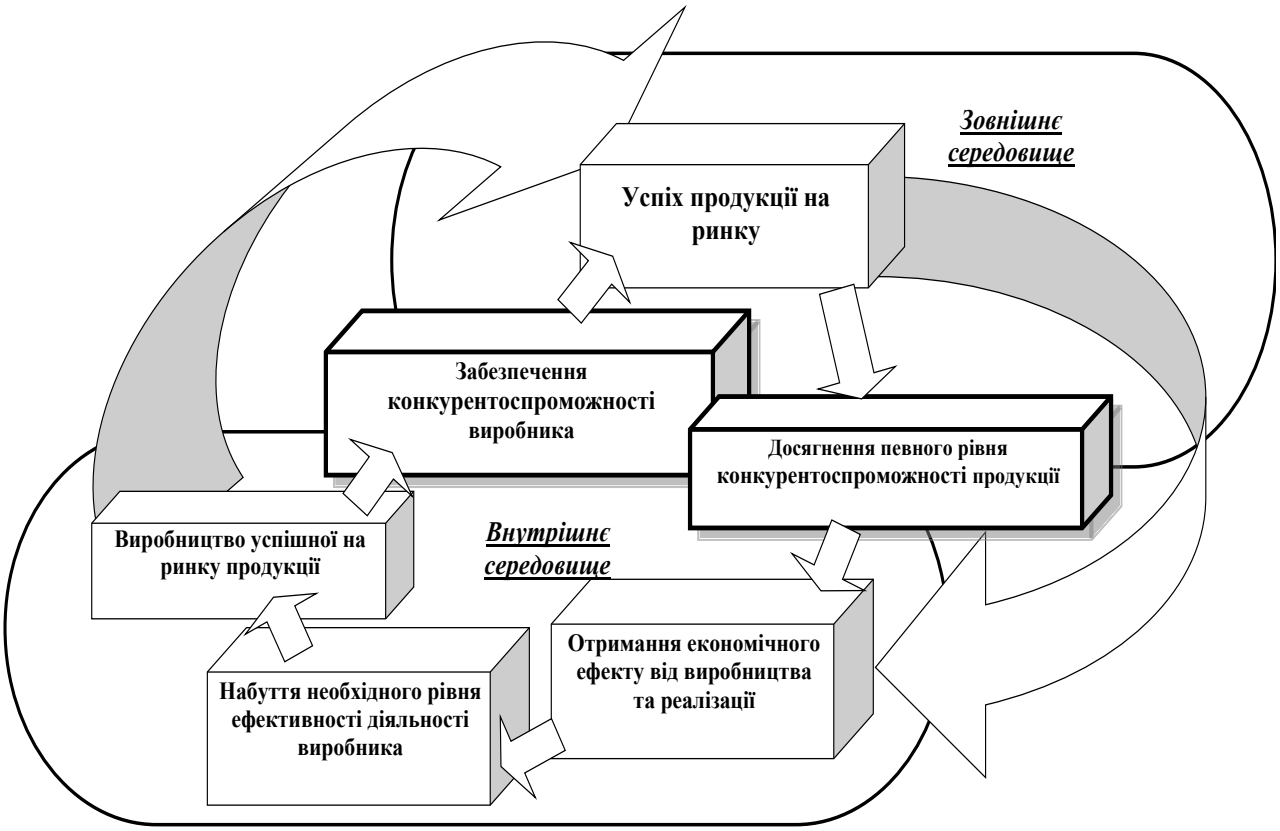

Рис. 3.8. Механізм реалізації взаємозв'язку конкурентоспроможності продукції та її виробника

Аналізуючи послідовність подій у процесі формування конкурентоспроможності, слід підкреслити взаємозв’язок між конкурентоспроможністю продукції та економічною ефективністю діяльності її виробників. На нашу думку, конкурентоспроможність є ширшою категорією, ніж ефективність.

Економічна ефективність діяльності підприємства визначається співвідношенням економічних результатів із витратами та ресурсами, що

використовуються у процесі основної діяльності. Тобто вона є показником успішності реалізації внутрішнього потенціалу підприємства.

Водночас конкурентоспроможність підприємства – це його здатність мобілізувати внутрішній потенціал, підтримувати існуючі та розробляти нові конкурентні переваги у зовнішньому середовищі.

Одним із поширених прийомів забезпечення конкурентоспроможності товару є його реалізація за заниженими ринковими цінами. Внаслідок такого підходу виробник може покращити свої позиції на ринку. Однак водночас показники економічної ефективності підприємства свідчитимуть про зниження рівня рентабельності та недостатнє покриття витрат на виробництво і збут.

Економічна наука містить велику кількість методик оцінки конкурентоспроможності підприємств та їх продукції. Процес оцінювання конкурентоспроможності розпочинається з визначення системи показників, які повинні відображати суть процесу відтворення. Групування цих показників відбувається з урахуванням:

- наявності та ефективності використання ресурсів,
- характеристик отриманої продукції,
- її збуту та споживання.

Усі існуючі методи оцінки конкурентоспроможності в економічній науці, зокрема метод порівняльного аналізу, ABC-XYZ метод, бенчмаркінг, метод конкурентного профілю, базуються на елементах теорії ефективної конкуренції, аналізу порівняльних переваг та теорії якості.

Залежно від джерел інформації та застосованих математичних підходів, методики поділяються на статистичні та емпіричні. Основним недоліком усіх цих методів є те, що вони не враховують усіх змінних факторів, властивих вітчизняній економіці. Це суттєво знижує достовірність і практичну значущість отриманих результатів.

На сьогодні немає загальноприйнятої методики розрахунку конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Крім того,

оцінювати конкурентоспроможність аграрних підприємств досить складно, оскільки вони виробляють продукцію, що є життєво важливою для суспільства, має стійкий попит, а їх діяльність є високоризиковою та залежить від природних чинників.

Під час використання порівняльних методів оцінки конкурентоспроможності виробників кількісні показники застосовуються у вигляді бальної оцінки, що формується на основі експертного порівняння фактичного стану певних підприємств із найкращими ринковими представниками (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Результати ранжування підприємств-виробників товарного насіння соняшнику, кукурудзи на зерно та пшениці озимої (Чугуївський район Харківської області, 2023 р.)*

Найменування підприємства	Ранг підприємства за обсягом прибутку (збитку)			Ранг підприємства за рівнем рентабель-ності			Ранг підприємства за обсягом продажу			Ранг підприємства за повною собівартістю 1 ц			Ранг підприємства за ціною 1 ц		
	Соняшник	Кукурудза	Пшениця озима	Соняшник	Кукурудза	Пшениця озима	Соняшник	Кукурудза	Пшениця озима	Соняшник	Кукурудза	Пшениця озима	Соняшник	Кукурудза	Пшениця озима
ТОВ "Чугуївська"	3	5	3	7	8	2	1	15	6	16	11	2	12	20	11
СТОВ "Маяк"	6	9	8	1	15	3	4	12	14	21’	6	5	1	6	16
ТОВ "Лебежанська"	11	14	21	6	18	21	8	5	15	19	7	3	11	19	2
ТОВ "Новопокровка"	20	11	15	8	14	8	16	14	17	9	15	4	10	2	12
СК "Вітязь"	2	17	4	3	17	16	12	6	4	1	21	1	18	3	10
ТДВ "Гракове"	19	2	13	9	1	13	19	8	7	17	9	6	2	10	1
ПП "Стандарт Вкуса"	18	8	16	10	9	1	2	4	12	15	14	15	16	11	19
ТОВ "ТПК "Агроальянс ЛТД"	1	16	9	15	13	7	13	11	1	8	8	13	9	1	3
ФГ "Авелес"	10	1	1	2	5	9	9	21	8	10	16	7	3	4	17
ТОВ "Агрофірма ім. Гагаріна"	12	13	20	11	2	14	5	17	2	2	20	16	21	18	9
СТОВ "Колос 2000"	7	4	5	19	19	12	20	3	20	11	3	8	8	12	21
ТОВ "Іванівський вал"	9	10	2	16	21	4	10	16	9	7	19	14	4	9	6
ТОВ "Агросервіс" ЛТД	5	18	11	18	10	6	21	2	3	3	13	17	7	17	20
ТОВ "Базалівський колос"	14	15	6	3	12	19	14	10	16	14	5	9	17	15	18
ПАТ "Мосьпанівське"	17	19	14	12	3	18	18	18	10	12	1	12	19	8	8
ПСП "Зарожнянське"	13	3	7	20	4	15	6	13	4	18	17	20	20	13	13
ТОВ "Надія"	21	12	17	17	20	20	17	19	13	20	18	10	15	21	5
ТОВ "Зоря"	15	20	12	4	16	11	7	20	18	4	12	18	5	16	15
ТОВ "Спецагродар"	8	6	18	13	7	5	11	1	11	5	2	21	14	14	4
ПСП "Агрос"	16	21	19	5	11	17	15	7	5	6	4	11	6	7	7
ДП "Агроресурс" ПАТ "Слобожанський"	4	7	10	14	6	10	3	9	21	13	10	19	13	5	14

* Джерело: розраховано автором за даними форми 50 «Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств» вказаних підприємств Чугуївського району за 2023 рік

Проведені дослідження діяльності аграрних підприємств Харківської області свідчать, що навіть найбільш успішні підприємства-виробники не є основними центрами утворення прибутку на ринку аграрної продукції (табл. 3.8).

На ключових ринках продукції рослинництва та тваринництва значна частка доданої вартості (від 13,0 % до 17,4 % від кінцевої споживчої ціни) формується у вигляді доходів посередників у сфері торгівлі. Це вказує на значні дисбаланси у функціонуванні каналів розподілу на аграрному ринку.

Менша частка «невиробничої» доданої вартості у продукції рослинництва пояснюється тим, що при визначенні середньорічної внутрішньої ціни споживання враховувалися дані про фактичні поставки зерна та насіння соняшнику місцевим переробним підприємствам у межах Харківської області. Водночас при розрахунку цін на продукцію тваринництва використовувалися середньорічні роздрібні ціни, що демонструють значну різницю у структурі формування вартості.

Однак, ситуація, коли економічні інтереси торговельних посередників переважають над інтересами виробників у системі розподілу аграрної продукції, є типовою для цього ринку.

Формування та функціонування товарного ринку, зокрема ринку сільськогосподарської продукції як його складової, повинно забезпечувати ефективну взаємодію всіх його учасників. Це стосується всіх аспектів побудови ринкових відносин, зокрема:

- комерційних відносин,
- відносин кооперації та інтеграції,
- конкурентних відносин.

Формування ефективного ринкового середовища передбачає гармонізацію інтересів суб’єктів на різних рівнях:

- регулюючому рівні (держава, законодавчі механізми),
- інфраструктурному рівні (логістика, транспорт, переробка),
- виробничо-комерційному рівні (прямий продаж продукції).

Особливістю вітчизняного ринку є домінування посередників протягом багатьох років. На найнижчому рівні маркетингової інфраструктури, де товаровиробник продає продукцію першому покупцеві-посереднику, ринок більшості видів аграрної продукції має структуру, наближену до олігопсонії (стан ринку, коли обмежена кількість покупців диктує умови виробникам).

Як наслідок, товаровиробники отримують значно менше прибутку, а в багатьох випадках навіть зазнають збитків. У той же час діяльність торговельних посередників є надзвичайно прибутковою (табл. 3.9). Очевидно, що така ситуація не сприяє нормальному відтворювальному процесу в аграрному виробництві, що може мати довгострокові негативні наслідки.

Таблиця 3.8

Обсяги доданої вартості аграрної продукції, що утворюються операторами сфери обігу (Харківська область, 2023 р.)

Вид продукції	Середньорічна ціна реалізації, грн./т	Обсяг реалізації, тис.т	Надходження від реалізації, млн. грн.	Середньорічна ціна кінцевого споживання, грн./т	Витрати кінцевих споживачів на придбання реалізованого обсягу продукції, млн. грн.	Вартість продукції, що утворюється в сфері обігу	
						млн. грн.	% ціни споживання
Продукція рослинництва							
Товарне зерно пшениці	5670,3	1533,4	8694,8	6520,8	9999,1	1304,2	13,0
Товарне зерно ячменю	4775,2	341,5	1630,6	5730,2	1956,7	326,1	16,7
Товарне зерно кукурудзи	3790,1	999,9	3789,6	4548,1	4547,5	757,9	16,7
Соняшник товарний	9723,7	985,6	9583,7	11765,7	11596,3	2012,6	17,4
Продукція тваринництва							
Яловичина	65372,9	21,5	1405,5	79101,2	1700,7	295,2	17,4
Свинина	47360,5	45,4	2150,2	56832,6	2580,2	430,0	16,7
Молоко	9703,6	519,5	5041,0	11159,1	5797,2	756,2	13,0

Аналіз даних, наведених у таблиці 3.9, наочно демонструє масштаби пригнічення економічних інтересів підприємств-товаровиробників у результаті діяльності торговельних посередників. Водночас окремі підприємства, незважаючи на ці умови, зберігають здатність до здійснення економічно ефективної діяльності, тобто їхня продукція залишається конкурентоспроможною.

Таблиця 3.9

Порівняння рентабельності виробництва та реалізації пшениці озимої з відношенням питомого обсягу недоотримання виручки до ціни реалізації (Чугуївський район Харківської області, 2013 р.)*

Найменування підприємства	Відношення питомого обсягу недоотримання виручки до ціни реалізації, %	Рентабельність виробництва та реалізації, %
ТОВ "ТПК "Агроальянс ЛТД"	-132,44	-15,17
СК "Вітязь"	-126,86	-4,92
ДП "Агроресурс" ПАТ "Слобожанський"	27,99	10,66
ПП "Стандарт Вкуса"	-132,95	11,36
ТДВ "Гракове"	75,01	13,05
СТОВ "Колос 2000"	-64,58	14,29
ТОВ "Агросервіс" ЛТД	473,99	19,62
ТОВ "Чугуївська"	-75,81	23,13
ТОВ "Надія"	204,66	23,60
СТОВ "Маяк"	-17,65	26,15
ПСП "Агрос"	-372,12	27,91
ПАТ "Мосьпанівське"	582,94	45,15
ТОВ "Спецагродар"	-154,87	63,70
ФГ "Авелес"	-31,73	70,06
ТОВ "Новопокровка"	-99,02	81,32
ТОВ "Зоря"	-102,00	88,03
ТОВ "Базалівський колос"	116,79	93,09
ПСП "Зарожнянське"	58,14	113,50
ТОВ "Лебежанська"	23,08	131,71
ТОВ "Іванівський лан"	118,95	133,83

* Джерело: розраховано автором за даними форми 50 «Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств» вказаних підприємств Чугуївського району за 2013 рік; цінова інформація з сайту http: // www.apk-inform.com.

Цей факт свідчить про значний економічний потенціал таких підприємств, наявність резервів для створення цінових конкурентних переваг і, відповідно, високий рівень конкурентоспроможності.

Формування та функціонування товарного ринку, зокрема ринку сільськогосподарської продукції як його невід'ємної складової, повинні забезпечувати ефективну взаємодію всіх його учасників. Це стосується всіх аспектів ринкових відносин, зокрема:

- комерційних відносин,
- відносин кооперації та інтеграції,
- конкурентних відносин.

Збалансований розвиток цих елементів сприятиме створенню ефективного ринкового середовища, що враховує інтереси всіх суб'єктів ринку та сприяє довгостроковій стабільності у сфері сільськогосподарського виробництва.

При цьому створення ефективного ринкового середовища передбачає узгодження інтересів усіх суб'єктів на таких рівнях або етапах формування ринкових відносин:

- Регулюючий рівень – включає державну політику, нормативно-правові механізми та систему контролю, які забезпечують стабільність та прозорість ринку.
- Інфраструктурний рівень – охоплює логістичні, транспортні, фінансові та інформаційні ресурси, що сприяють ефективному функціонуванню ринку.
- Виробничо-комерційний рівень – визначає безпосередню взаємодію виробників, посередників і кінцевих споживачів, включаючи цінову політику, стратегії збуту та конкуренцію.

Гармонізація цих рівнів сприятиме формуванню стійкої та справедливої системи ринкових відносин, що забезпечить ефективний розподіл доданої вартості та підвищення загальної конкурентоспроможності аграрного сектору.

3.2. Організаційно-управлінські тенденції здійснення контрольно-моніторингового процесу в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу

Контрольні функції фінансово-економічних показників діяльності агропромислових підприємств забезпечуються через сукупність методичних засобів та спеціальних підходів. Впровадження певної управлінської методики, зокрема фінансово-господарського контролю, здійснюється за допомогою конкретних методичних прийомів. Термін «процедура» походить від латинського *procedere* – проходжу, протікаю, і означає здійснення окремо визначених дій із використанням засобів праці для вивчення, трансформації або вдосконалення об'єкта з метою досягнення оптимального результату. Функції контролю в господарських структурах реалізуються через контрольний моніторинг, розроблений як науковцями, так і практиками. У цьому процесі суб'єктами (від лат. *subjectum* – лежачий в основі) виступають підприємства, їхні підструктури та інші господарські одиниці, що мають визначене коло прав і обов'язків. Об'єктами контролю є ті матеріальні або нематеріальні активи, які є результатом їхньої діяльності. У процесі господарювання суб'єктами права можуть виступати як фізичні особи (окремі громадяни), так і юридичні особи (асоціації, підприємства, організації, установи). Характеристику контрольних процедур, що застосовуються у фінансово-господарському контролі, можна представити у такому вигляді (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Характеристика контрольно-моніторингових процедур

Методичні прийоми контролю	Контрольно-моніторингові процедури
1	2
Органолептичні	
Інвентаризація	Організація інвентаризаційного процесу. Перевірка наявності й стану матеріальних цінностей об'єктів у натурі, фінансових ресурсів і розрахунково-кредитних відносин. Документування. Нормативно-правове регулювання, рахункова й бухгалтерська обробка документів. Прийняття рішень за результатами інвентаризації

Продовження табл. 3.10

1	2
Контрольні заміри робіт, вибіркові й суцільні спостереження	Організація контрольних вимірів робіт, вибір методики й проведення контролю. Перевірка прихованих робіт. Оформлення результатів контролю.
Технологічний й хіміко-лабораторний контроль	Організація технологічного контролю, вибір методики й проведення контролю, оформлення результатів
Експертизи різного виду	Організація, проведення й оформлення результатів експертизи Перевірка нормативно-правового й договірного обґрунтування технічного рівня, методів організації, збалансованості ресурсів. Оформлення результатів експертизи
Службове розслідування	Організація службового розслідування. Опитування посадових осіб й інших учасників конфліктних ситуацій і вивчення їх письмових пояснень. Документальна перевірка й зіставлення з нормативно- правовими актами. Обґрунтування висновків і пропозицій
Експеримент	Організація експерименту і його нормативно-правове обґрунтування. Вибір методики й проведення експерименту. Оформлення результатів експертизи
Розрахунково-аналітичні	
Економічний аналіз	Організація, вибір методики й проведення економічного аналізу об'єктів контролю. Оформлення результатів аналізу
Статистичні розрахунки	Вибір об'єктів, методики й інформаційного забезпечення розрахунків. Статистичні групування й узагальнення. Оформлення результатів статистичних розрахунків
Економіко-математичні методи	Вибір об'єктів і методики дослідження. Економіко-математичні розрахунки й оформлення їх результатів
Документальні	
Інформаційне моделювання	Вибір нормативно-правової, планової, договірної, облікової, звітної й іншої інформації для моделювання об'єкта контролю з метою його вивчення й регулювання поведінки
Дослідження документації	Вибір об'єктів контролю і їх нормативно-правового забезпечення. Лічильно-обчислювальні й бухгалтерські процедури: перевірка документів за формою й змістом, зустрічний, взаємний контроль операцій, аналітична й логічна перевірка.
Камеральні перевірки	Групування порушень нормативно-правових актів і недоліків у господарській діяльності, виявлених у процесі дослідження документів Метод контролю якості документації
Нормативно-правове регулювання	Вибір нормативно-правових актів, що відносяться до об'єкта контролю. Виявлення відхилень фактичного стану контрольованих об'єктів від їх нормативно-правового забезпечення й оформлення результатів
Узагальнення й реалізація	
Групування недоліків	Класифікація й групування недоліків господарської діяльності за економічною однорідністю й хронологічною послідовністю

Продовження табл. 3.10

1	2
Документування результатів проміжного контролю	Складання відомостей вибіркової інвентаризації цінностей, актів ревізії каси, обстеження місць зберігання цінностей й ін.
Аналітичне групування	Складання таблиць, схем, графіків, відомостей
Слідчо-юридичне обґрунтування	Вилучення оригіналів документів, витребування пояснювальних записок від посадових осіб, матеріально відповідальних й інших працівників
Систематизоване групування результатів	Систематизоване узагальнення результатів контролю
Прийняття рішення	Видання наказу, розпорядження, службового листа
Контроль за виконанням прийнятого рішення	Вибір об'єктів спостереження й одержання інформації про їх функціонування відповідно до управлінських впливів за результатами контролю. Перевірка достовірності інформації й фактичного стану об'єктів контролю

* Складено з використанням [20]

Серед контрольних процедур моніторингу, відповідно до їхніх завдань і застосованих методичних підходів, можна виокремити наступні види: організаційні, моделюючі, нормативно-правові, аналітичні, розрахункові, лічильно-обчислювальні, логічні, порівняльні, групувальні, узагальнювальні та процедури прийняття рішень.

Організаційні процедури включають у себе відбір висококваліфікованих фахівців, які забезпечують виконання контрольних функцій. Вони також передбачають створення необхідної документації організаційно-розпорядчого характеру (накази, доручення, графіки, розпорядження, плани заходів тощо), а також визначення переліку об’єктів контролю та методів його проведення.

Моделюючі процедури охоплюють створення організаційних та інформаційних систем, які сприяють вдосконаленню процесів контролю, зокрема забезпечують своєчасність його здійснення та підвищують якість отриманих результатів. Відповідно до поставлених завдань контрольної діяльності, модель перевірки економічно однорідних об’єктів деталізується шляхом поділу підприємств та їхніх підрозділів, виділення джерел інформації, методичних підходів до контролю та методів узагальнення отриманих висновків.

Методом моделювання визначаються нормативно-правова база та фактографічні відомості, що стосуються об’єкта контролю. Також за допомогою моделюючих процедур здійснюється розрахунок графіків проведення комплексних перевірок та інших контрольних заходів.

Нормативно-правові процедури спрямовані на контроль відповідності діяльності суб’єктів перевірки чинним законодавчим та нормативним актам. Наприклад, перевіряється дотримання підприємством норм трудового законодавства або правильність проведення інвентаризації матеріальних активів.

Аналітичні процедури передбачають поділ контрольованого об’єкта на окремі складові частини для детального вивчення за допомогою спеціальних методик. Наприклад, здійснюється перевірка виконання договірних зобов’язань або замовлень на виробництво продукції відповідно до узгодженого асортименту, проводяться технологічні та хіміко-лабораторні дослідження якості продукції тощо.

Розрахункові процедури передбачають перевірку достовірності числових показників, зокрема обсягів і вартості господарських операцій, а також проведення розрахунків вторинних узагальнених показників. Наприклад, оцінюється інтенсивність використання трудових ресурсів або ефективність реалізації продукції відповідно до затверджених програм збуту.

Лічильно-обчислювальні процедури використовуються для перевірки кількісних характеристик контрольованих об’єктів. До них належать розрахунки вартості товарів за ринковими цінами, контроль правильності нарахування заробітної плати працівникам, перевірка розрахункових операцій тощо. Такі процедури застосовуються також під час проведення інвентаризацій, аналізу документальних даних, економічних досліджень, перевірки статистичних розрахунків та використання економіко-математичних методів аналізу.

Логічні процедури базуються на використанні методів логічного аналізу та умовиводів у процесі контролю. Вони застосовуються у поєднанні з іншими

методами контрольно-моніторингової діяльності, наприклад під час аналізу документації, економічних та математичних розрахунків, економічного аналізу загалом.

Порівняльні процедури передбачають зіставлення контрольованих об’єктів із відповідними нормативними документами, аналогічними об’єктами або стандартами для виявлення можливих відхилень. Такі відхилення, після їх виявлення, аналізуються за допомогою інших методів контролю. Порівняльні процедури є широко використовуваними у всіх методичних підходах до контролю.

Таким чином, контрольно-моніторингові процедури є інструментами реалізації методичних прийомів контролю в межах процесу розширеного відтворення. Вони сприяють виявленню різних дестабілізуючих факторів та конфліктних ситуацій.

У зв’язку з трансформаційними процесами в економіці країни відбуваються зміни у контрольно-моніторинговій діяльності. На управлінський персонал підприємств покладено відповідальність за контроль та моніторинг виробничих процесів, ефективне та раціональне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Керівники підприємств зобов’язані запобігати таким негативним явищам, як марнотратство ресурсів, розкрадання, а також грубі порушення чинного законодавства. Органи управління підприємством повинні проводити ревізії та контрольні перевірки діяльності з метою підвищення ефективності господарської діяльності.

Під час ревізій необхідно перевіряти, як керівники структурних підрозділів реалізовують делеговані їм повноваження у процесі господарської діяльності. Також підприємство повинно забезпечити контроль ефективності використання основних та оборотних засобів, максимізацію фондовіддачі через впровадження нових технологій, збільшення змінності обладнання, його модернізацію або заміну на більш сучасне та ефективне.

Для якісного проведення ревізії у ревізійну команду необхідно включати кваліфікованих спеціалістів у сфері бухгалтерського обліку, господарського аналізу, ревізії, контролю, технології виробництва та економіки.

Керівник контрольного підрозділу за участю цих спеціалістів складає програму контролю, яка включає об’єкти контролю з урахуванням їхньої значущості для конкретної галузі. Основними об’єктами контролю є виконання виробничої програми, реалізація товарної продукції, фінансові кошти, касові та банківські операції, товарно-матеріальні цінності та їх збереження.

Щоб програма комплексного контролю була виконана вчасно та в повному обсязі, керівник ревізійної групи розробляє графік контрольних операцій. Об’єкти контролю розподіляються між членами контрольної команди залежно від їхньої кваліфікації, обсягу роботи та термінів виконання завдань.

Методи дослідження об’єктів контролю можуть бути послідовними, паралельними або змішаними. Наприклад, перевірка виконання виробничої програми може здійснюватися одночасно з контролем касових операцій, ефективності використання основних засобів, трудових ресурсів та фонду заробітної плати.

Контроль виробничих витрат є одним із ключових об’єктів комплексного контролю, оскільки їх зниження сприяє підвищенню ефективності господарювання, дотриманню режиму економії та забезпеченню прибутковості підприємства.

Таким чином, комплексний контроль виробничих процесів та витрат є важливим інструментом управління ефективністю діяльності підприємства. Він передбачає багаторівневий аналіз, використання широкого спектру методичних підходів і залучення кваліфікованих спеціалістів для досягнення об’єктивних та достовірних результатів.

3.3. Аналітичний та організаційний інструментарій контролю економічних результатів діяльності суб'єктів аграрного бізнесу

Система контролю фінансово-господарської діяльності потребує належної організації, яка включає упорядкування всіх процедур і встановлення між ними системних взаємозв'язків, що визначаються основною цільовою функцією.

Запровадження наукового підходу до організації фінансово-господарського контролю передбачає координацію та гармонійне поєднання різноманітних за своїм технічним характером процесів, які виконуються фахівцями з різних галузей. Водночас управлінські методи, що ґрунтуються виключно на практичному досвіді керівника, не завжди забезпечують ефективність організаційного процесу в умовах запровадження інноваційних підходів.

Теоретичні дослідження та їхнє практичне застосування в сфері наукової організації фінансово-господарського контролю здебільшого зводяться до розробки та реалізації окремих заходів, спрямованих на покращення організації трудової діяльності. Однак такий підхід не сприяє інтеграції інновацій у процеси організації та методології контролю. Якщо у 1920-х роках домінували малі підприємства, де використовувалися ручні методи обробки економічної інформації, а ревізії здійснювалися одним контролером, то тоді основним об'єктом організації були трудові процеси. Попри це, ще тоді почали формуватися раціональні підходи до організації документообігу, вдосконалення первинної документації та підвищення якості ревізій [29].

Сьогодні ж на великих підприємствах, де в бухгалтерських службах та інших підрозділах, які займаються обробкою економічної інформації, працюють сотні співробітників, що використовують сучасні технології для збору, передачі й обробки даних, а результати контролю є основою для прийняття управлінських рішень, наукова організація праці має стати підпорядкованою складовою системи наукового підходу до фінансово-

господарського контролю [29]. Щоб досягти ефективної організації роботи контролера або ревізора, слід поєднувати її з оптимізацією всього контрольно-моніторингового процесу, використовуючи передові методики контролю, що ґрунтуються на застосуванні сучасних технологій збору та обробки економічної інформації для управління суб'єктами аграрного сектору [29].

Аналіз господарської діяльності у межах системи фінансово-господарського контролю базується на обробці та трансформації інформації, що її характеризує. У такому разі необхідно ефективно поєднувати людські ресурси та матеріальні елементи виробництва, зокрема засоби праці (технічне обладнання, інструменти, що допомагають контролерам аналізувати інформацію) і предмети праці (фактичні, довідкові, нормативні та інші види інформації, що використовуються у процесі перевірки відповідно до її мети та завдань). Для ефективного функціонування системи фінансово-господарського контролю всі її складові повинні бути пов'язані між собою відповідно до визначених цілей та завдань контролю. Запропонована систематизація може бути реалізована лише за умови її наукової організації, що передбачає впровадження методик, розроблених на основі узагальнення передового практичного досвіду, спрямованих на забезпечення найефективнішого виконання контрольно-моніторингових завдань.

Наукова організація фінансово-господарського контролю передбачає застосування затверджених методичних рекомендацій, регламентів, інструкцій, які сприяють оптимальному здійсненню контрольної діяльності в умовах інноваційного розвитку та з використанням сучасних ІТ-технологій для пошуку, збору й передачі економічної інформації контролерам.

Зростання обсягів виробництва, його концентрація, ускладнення управлінських функцій та значне збільшення кількості інформації, необхідної для контролю, зумовлюють потребу у збільшенні кількості працівників, що займаються контролем. Здійснення обробки інформації постійно потребує вдосконалення ІТ-рішень, які використовуються для управління та контролю на великих підприємствах та в галузі загалом [30]. Внаслідок цього виникла

необхідність централізації контрольних підрозділів у великих контрольно-моніторингових відділах, що об’єднують економістів, ревізорів, юристів, бухгалтерів, технологів для проведення комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств та об’єднань. Завдяки міждисциплінарному підходу такі спеціалісти можуть всебічно досліджувати контрольовані об’єкти, визначати причини проблем, виявляти невикористані можливості та розробляти пропозиції щодо підвищення ефективності господарської діяльності.

Крім того, централізація контрольно-моніторингових підрозділів дає можливість впроваджувати спеціалізацію та кооперацію в процесі контролю, що відповідає принципу розподілу праці [30].

Таким чином, наукова організація фінансово-господарського контролю включає:

- організацію процесу контрольно-моніторингової діяльності,
- управління цим процесом,
- забезпечення його належного функціонування.

Здійснення контрольно-моніторингових заходів потребує створення організаційних передумов для їх ефективного виконання з метою оптимізації господарської діяльності підприємств та їхніх підрозділів. Для цього застосовуються такі методи організації:

- Планування – розподіл контрольно-моніторингових завдань за часовими інтервалами (квартал, рік, стратегічний період) між підрозділами контрольно-моніторингових служб з урахуванням обсягу роботи, чисельності працівників, забезпечення технічними ресурсами та можливостей їхнього використання. Завдяки плануванню забезпечується ритмічність контрольних процесів, а також розробка методичних рекомендацій та інструкцій щодо їх вдосконалення. Так, у стратегічному плані (по роках) може бути передбачена розробка проектно-технологічної документації для вдосконалення контрольних процесів [31].

- Спеціалізація та кооперація – засновані на розподілі обов’язків між членами контрольної команди, які уповноважені на проведення комплексного контролю. У процесі здійснення контрольно-моніторингових заходів дотримується принцип технологічного поділу праці, що передбачає розподіл завдань між фахівцями відповідно до їхніх компетенцій. Наприклад, одні члени команди перевіряють фінансові операції, інші – аналізують використання основних засобів і матеріальних активів, а треті – оцінюють розрахунково-кредитні операції тощо [31].
- Технологічна спеціалізація та кооперація – здійснюються керівником контрольної групи таким чином, щоб забезпечити комплексне дослідження всієї господарської діяльності підприємства, а також підготувати відповідні організаційно-розпорядчі документи у визначений термін.
- Пропорційність – дотримання оптимального співвідношення трудових і матеріальних ресурсів між членами контрольної команди для забезпечення рівномірного навантаження та ефективного виконання всіх завдань.
- Безперервність – сприяє зменшенню втрат часу при обробці інформації та підвищує ефективність роботи контрольного підрозділу.
- Ритмічність – забезпечує виконання контрольно-моніторингових процедур у встановлені терміни [32].

Таким чином, ефективна організація фінансово-господарського контролю базується на принципах системності, технологічної спеціалізації, планування та використання сучасних інформаційних технологій [33].

Розвинені країни мають значний досвід у сфері оцінки фінансового стану підприємств, що дозволяє формувати прогнози щодо їхнього подальшого розвитку. Так, Комітет з узагальнення аудиторської практики Великої Британії розробив спеціалізовані посібники, у яких запропонував список критичних критеріїв, що використовуються для оцінки ймовірного банкрутства підприємств. Всі ці критерії поділені на дві основні групи.

Перша група включає в себе набір негативних характеристик і показників, які свідчать про серйозні фінансові труднощі, що можуть призвести до неминучого банкрутства найближчим часом.

Серед таких критеріїв виокремлюють:

- суттєві й систематичні збитки в основних напрямках діяльності підприємства;
- перевищення допустимих меж простроченої заборгованості за кредитами;
- надмірне використання короткострокових позик для фінансування довгострокових активів;
- низький рівень ліквідності підприємства;
- нестача оборотних коштів (відсутність належного функціонального капіталу);
- зростання обсягу позикових коштів до критичних меж у структурі капіталу підприємства;
- неефективна політика реінвестування прибутку;
- перевищення затверджених лімітів кредитування;
- невиконання зобов’язань перед банківськими установами та акціонерами щодо виплати боргів, відсотків і дивідендів;
- наявність значної простроченої дебіторської заборгованості;
- накопичення надлишкових виробничих запасів та нереалізованої продукції;
- погіршення ділових відносин з фінансовими установами;
- залучення додаткового фінансування на економічно невигідних умовах;
- експлуатація морально застарілого й зношеного виробничого обладнання;
- втрата довгострокових контрактів;
- негативні зміни у складі замовлень.

Друга група містить критерії та показники, що дають змогу оцінити поточний фінансовий стан підприємства як критичний. Вони дозволяють прогнозувати подальше погіршення ситуації за відсутності вжиття ефективних заходів.

До цієї групи належать такі критерії:

- масове звільнення висококваліфікованих управлінських кадрів;
- тривала зупинка виробництва без обґрунтованих причин або порушення ритмічності виробничих і технологічних процесів;
- надмірна залежність підприємства від одного проекту, типу обладнання чи виду активів;
- завищені очікування щодо прибутковості та ефективності від запровадження нових програм;
- участь підприємства у судових процесах із непередбачуваними результатами;
- відмова стратегічних контрагентів від співпраці;
- відсутність стратегічного бачення необхідності постійного технічного та технологічного оновлення виробництва;
- низька ефективність довгострокових контрактів;
- політична нестабільність.

Зрозуміло, що ці критерії є певною мірою умовними, оскільки не всі з них мають конкретне кількісне вираження. До того ж, їх вплив на оцінку фінансового стану підприємства може відрізнятися. Проте розгляд цих показників у комплексі, з урахуванням їхніх позитивних і негативних тенденцій, дозволяє створити достатньо інформативну основу для розробки фінансовим менеджером прогнозу щодо майбутнього стану підприємства [36].

Відмінності між українськими підприємствами, що знаходяться у кризовій ситуації чи перебувають на межі банкрутства, та їхніми зарубіжними аналогами полягають у таких характеристиках:

- відсутність інтеграції в єдину систему заставних зобов’язань щодо власного майна підприємства;

- відсутність системного маркетингового моніторингу;
- нездатність оперативно розпочати випуск нової продукції, конкурентоспроможної на сучасному ринку, або надавати нові послуги відповідно до ринкових вимог;
- недостатній рівень сучасних управлінських підходів серед керівників підприємств;
- використання застарілих основних засобів і технологій, що не відповідають сучасним вимогам, а також неспроможність підприємств швидко адаптуватися до нових ринкових викликів як організаційно, так і технологічно.

Основою фінансово-економічної стабільності підприємства є безперервний та плановий рух його грошових коштів у необхідних обсягах та у відповідний час. Кожен напрямок витрачання коштів має відповідати відповідним джерелам їх надходження.

З огляду на особливості фінансового стану українських підприємств, необхідно використовувати нестандартні підходи до оцінки їхньої фінансово-економічної стійкості.

Фінансово-економічна стабільність виробничого підприємства визначається здатністю залучати власні та позикові кошти таким чином, щоб надходження від операційної діяльності забезпечували покриття кредиторської заборгованості, а також дозволяли своєчасно сплачувати податки та інші бюджетні платежі.

Для діючого підприємства не існує чіткої початкової та кінцевої точки руху грошових потоків. Продукція може реалізовуватися як за готівку, так і в кредит, або ж накопичуватися на складах. Продаж товарів у кредит призводить до утворення дебіторської заборгованості, яка в кінцевому підсумку має бути погашена і перетворитися в грошові надходження. Остаточний результат руху коштів підприємства визначається отриманням прибутку або збитків.

Виникає важливе питання щодо своєчасності випуску продукції. Своєчасним вважається такий випуск продукції, що здійснюється у потрібний момент часу. Під "потрібним моментом" розуміється час, який визначається

ринковими потребами, інтересами конкретних споживачів і узгоджується з виробником відповідно до договірних зобов'язань. Таким чином, строки та календарні дати поставок продукції, закріплені у контрактах, є основним критерієм своєчасності її випуску.

Порушення термінів поставок може призвести до простоїв працівників і обладнання, що вимагає компенсування за рахунок понаднормової роботи та додаткових витрат. У деяких випадках затримка з поставкою спричиняє прямі фінансові втрати [39].

Таким чином, виникає логічне питання про те, яким чином зрив поставок впливає на оцінку ефективності діяльності підприємства. Ключовий аспект полягає у визначенні форми і ступеня такого впливу.

У вирішенні питання відображення впливу своєчасності або несвоєчасності випуску продукції в аналітичних оцінках можуть застосовуватися кілька методичних підходів.

Один із можливих методів передбачає стягнення штрафу з підприємства-постачальника за рішенням арбітражного суду. Сума штрафу розраховується залежно від розміру завданих споживачеві збитків і виплачується з прибутку постачальника. Це, у свою чергу, веде до зменшення чистого прибутку підприємства, що залишається в його бюджеті.

Прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства, можна розглядати як критерій ефективності його діяльності. Однак це показник внутрішньогосподарської ефективності, а не загальноекономічної, суспільної. Збитки, завдані суспільству через зриви поставок, не обмежуються лише фінансовими втратами самого підприємства. Вони проявляються у незадоволених потребах споживачів у продукції, що не була вчасно поставлена, а отже, не відповідала критерію своєчасності. Однак штрафи, що стягуються за порушення термінів, не відображають цей вплив у суспільному аналізі ефективності виробництва. Таким чином, метод врахування штрафних санкцій у суспільній оцінці ефективності виробництва є неприйнятним.

Ще один метод передбачає коригування вартості продукції підприємства-постачальника шляхом вирахування з неї суми штрафу або суми, еквівалентної нанесеному споживачеві збитку. Ця сума також може бути включена до виробничих витрат підприємства.

У будь-якому випадку такий підхід негативно позначиться на показниках економічної ефективності підприємства, адже вони будуть зменшені. Проте цей метод має серйозний недолік. Він суперечить економічній логіці, оскільки ефективність є функцією вартості та споживчої вартості продукції. Споживча вартість (корисність) продукції визначається не тільки її фізичними характеристиками, а й відповідністю вимогам споживача, зокрема, своєчасністю поставки.

Зменшуючи вартість продукції на суму штрафу або розміру нанесених збитків, ми фактично зменшуємо сукупний випуск продукції та її грошовий еквівалент, але це не впливає на її споживчу вартість. Оскільки споживач купує продукцію через її корисність, а не просто через її вартість, включення штрафів і збитків до виробничих витрат є нелогічним. Насправді, штрафи та збитки не належать до категорії виробничих витрат, тому цей метод не є раціональним.

Інший підхід передбачає віднімання з вартості річного випуску продукції тієї частини, що була поставлена із затримкою щодо договірних строків.

Однак цей метод також має значні суперечності. Продукція, що була доставлена із запізненням, фактично була вироблена підприємством у межах розрахункового періоду. Відповідно, метод, за яким запізнілі поставки вважаються ніби не виробленими, виглядає штучним і нелогічним.

Рішення щодо відображення своєчасності або несвоєчасності випуску продукції повинно враховувати фактор часу як елемент її споживчої вартості. Корисність будь-якого виробу залежить від його реальної споживчої вартості та відповідності потребам споживача. Одним із важливих параметрів реалізації корисності продукції є її наявність у потрібний момент часу.

З точки зору виробництва та споживання, час завжди є обмеженим. Тому для розрахунків доцільно використовувати певний часовий інтервал, наприклад, календарний рік або 360 днів, як це прийнято в економічній практиці [40].

При розрахунку в межах такого інтервалу ефективність використання виробу залежить від моменту його виробництва (на початку, у середині чи наприкінці періоду). Очевидно, що споживач зацікавлений в отриманні продукції якомога раніше, щоб отримати від неї максимальний ефект до кінця розрахункового періоду. Однак інтереси виробника можуть не збігатися з інтересами споживача [41].

Складаючи графік випуску продукції, виробник керується передусім своїми потребами, а не потребами споживача. Таким чином, між інтересами виробника і споживача існує певне протиріччя, яке часто намагаються врегулювати економічними важелями, що, однак, не завжди є ефективними [41].

В остаточному підсумку виробник визначає графік поставок на власний розсуд, що може не відповідати інтересам споживача. Але максимізація ефективності споживання продукції є не лише вигодою окремого споживача, а й інтересом національного господарства в цілому [41].

Отже, необхідно спонукати виробника до:

1. Формування календарного графіка випуску продукції таким чином, щоб він забезпечував максимально можливий ефект у сфері її споживання (з урахуванням можливостей і інтересів виробника).

2. Дотримання узгодженого календарного графіка виробництва і поставок, виконуючи договірні зобов’язання щодо термінів постачання.

Очевидно, що максимальний ефект у сфері споживання досягається у разі, якщо вся річна програма поставок виконується у січні. Мінімальний ефект спостерігається при випуску продукції в грудні. Перший варіант неможливий через виробничі обмеження, а другий варіант веде до значних втрат потенційної вигоди для споживача.

Найбільш оптимальним є рівномірне виробництво і випуск продукції протягом року. З точки зору виробника, це дозволяє уникнути пікових навантажень та забезпечити стабільність виробничого процесу. Для споживача це не ідеальний, але прийнятний варіант, який забезпечує безперебійне постачання продукції.

Фінансове забезпечення підприємств та галузей економіки ґрунтується на товарно-грошових відносинах та принципі вартості. Продаж продукції або надання послуг здійснюється в грошовому еквіваленті, що включає вартість виробництва. Однак гроші самі по собі не є фінансами. Вони виконують функцію загального еквівалента вартості, що забезпечує їх обіг у господарському процесі [199].

Фінанси підприємств – це система економічних відносин, що забезпечує рух коштів, необхідних для створення, розподілу та використання грошових ресурсів. Вони відтворюють основні процеси розширеного відтворення та є важливим стратегічним інструментом управління економікою підприємства [46].

Фінанси кожної галузі мають певні особливості, зумовлені її економічною специфікою. Однак загальні принципи їх формування є однаковими, оскільки вони функціонують у межах єдиної економічної системи.

Фінансові відносини - це, в першу чергу, розподільні відносини. Зростання стимулюючої ролі розподільних відносин і фінансів у впровадження інноваційних процесів і прискорення темпів розвитку підприємства можливі за умови зміни форм і прийомів розподілу суспільного продукту і національного валового доходу, фінансових стосунків підприємств із бюджетом держави й системою кредитування в ході розбудови ринкових відносин, модернізації господарського механізму і впровадження комплексних програм.

Правильне розуміння сутності фінансів підприємств і галузей національного господарства досить важливо не тільки для теорії даного

питання, але також і для практичного здійснення фінансової роботи на підприємствах й об'єднаннях [47]. Від ступеня наукової обґрунтованості організації фінансових служб на всіх рівнях управління галузями національного господарства, чіткого розмежування прав, обов'язків і функцій між всіма економічними підрозділами підприємств, об'єднань, багато в чому залежить зростання обсягів виробництва й реалізації продукції, зниження її собівартості й збільшення прибутку [47].

Отже грошові відносини суб’єктів аграрного бізнесу, пов'язані з реалізацією продукції (послуг) і оплатою праці, є фінансовими відносинами.

Фінансові служби підприємств мають укладати гнучкі програми збуту товару в грошовому вираженні й інформувати керівництво об'єднання (підприємства) про хід їх виконання. Фінансовий відділ контролює своєчасність розгляду відповідними відділами, цехами й підрозділами об'єднання (підприємства) скарг і вимог споживачів та причини несплати коштів за прийняту продукцію чи отримані послуги. Він сплачує рахунки постачальників і підрядників за отриманий товар і проведені роботи. Фінансовий відділ зобов’язаний здійснювати контроль щодо дотримання постачальною підструктурою та іншими відділами підприємства (об’єднання) затверджених строків перевірки й акцепту платіжних запитів постачальників, підрядних й інших структур та за правильним оформленням відмов від акцепту в окремих випадках.

Фінансовий відділ забезпечує наявність коштів для оплати рахунків постачальників, виплати заробітної плати, премій, відрядних й інших витрат.

Фінанси підприємств (об’єднань) віддзеркалюють у грошовому еквіваленті економічні відносини, які укладені з виробництвом, розподілом та використанням валового продукту, національного доходу і державного багатства. Такі форми відносин, що прописані у законодавчих актах, формуються у ході розширеного відтворення між:

- державою й підприємствами при фінансуванні з державного бюджету, а також при внеску платежів у бюджет;

- підприємствами у складі об’єднань при перерозподілі прибутку, амортизації, оборотних коштів й ін.;
- підприємствами – щодо розрахунків за сировину, матеріали, паливо, готовий товар та послуги;
- підприємствами та їх працівниками - по заробітній платі, матеріальному стимулюванню, штрафами тощо;
- базовою діяльністю підприємства та капітальним будівництвом на ньому у ході забезпечення фінансами видатків на капітальні інвестиції й капітальний ремонт, зокрема й оплати робіт і наданих послуг, які здійснені для капітального будівництва на власному підприємстві й здійснення капітального ремонту;
- підприємствами й банківськими установами щодо розрахунків по відсоткам за отримані довгострокові й короткострокові кредити.

Досліджено, що фінанси підприємств, різних галузей агропромислового виробництва забезпечують такі функції, як розподільну і контрольну.

Розподіл є об’єднуючим сегментом між виробництвом і споживанням. В системі товарного виробництва фінанси забезпечують розподіл сукупного продукту і національного доходу. Така процедура забезпечується шляхом отримання підприємствами (об’єднаннями) грошових надходжень від реалізованого товару (продукції) та подальше їх спрямування на розрахунки за витратами засобів виробництва, оплату праці, формування прибуткових коштів. Певна частка прибутку згідно з розподілом відраховується до фонду соціального страхування та у державний бюджет, інша частина – чистий прибуток підприємства, який у ньому і залишається та спрямовується на розбудову та удосконалення виробничих потужностей. Фінанси забезпечують перерозподіл багатства держави у ході формування і використання амортизаційного фонду, вилучення надлишкових оборотних фінансів та акумулювання внутрішніх обігових коштів у капітальному будівництві.

Отже, розподільна функція фінансів підприємств і галузей агропромислового виробництва – це фінансове забезпечення широкого кола

власної діяльності в ході розподілу і перерозподілу сукупного продукту, національного валового доходу і національного багатства.

Контрольна функція фінансів має важливе значення в економіці вцілому, тому що господарювання неможливе без чіткого обліку й контролю. Фінанси підприємств та галузей агропромислового виробництва наряду з іншими економічними чинниками відіграють значущу роль у ході регулювання економічних процесів, заохочення зміцнення виробничих потужностей й проведення належного контролю щодо ефективного використання грошових, матеріальних, виробничих, природних та трудових ресурсів.

Плани економічного зростання мають бути спрямовані на глибоке та ефективне використання фінансових, матеріальних, виробничих та трудових ресурсів, зміцнення контролю за економією коштів і недопущення втрат.

Фінанси забезпечують здійснення контролю за реалізацією виробничих програм та дотриманням режиму економії в ході використанні матеріальних і трудових ресурсів. Контроль проводиться як усередині самого підприємства, так і під час виробничих відносин з іншими підприємствами, банківськими установами.

В самому підприємстві підлягають контролю кількість працюючих, якісні показники праці, формування і використання базових оборотних та стимулюючих фондів. У ході виробничої співпраці підприємств контролюються: розрахунки за отриману продукцію, надані послуги, виконані роботи; за дотриманням умов, передбачених договорами. В ході співпраці з банківськими установами, кредитними спілками контролю підлягають відрахування до державного бюджету, сплати за кредитними позичками.

Як ми вказували, в основу організації фінансів підприємств всіх галузей покладені однакові принципи. До основних принципів відносяться: обмежений централізм; планомірність; жорстке розмежування коштів основної діяльності й інвестицій; розмежування власних і позикових коштів; першочергове виконання зобов'язань перед державним бюджетом;

дотримання обсягу власних оборотних коштів; створення цільових фондів.

Принцип обмеженого централізму будується на ефективному поєднанні фінансової незалежності підприємств (об’єднань) та централізованого державного перерозподілу у фінансовій сфері. Держава централізовано окреслює форму відносин підприємств з бюджетом держави, прописує процедуру відносин із фінансово-кредитними установами тощо.

Принцип планомірності передбачає, що фінансова діяльність підприємства базується на основі фінансових програм, в основу яких покладені операційні та інвестиційні плани.

Принцип розмежування коштів базової діяльності та інвестицій регламентує процеси, при яких оборотні кошти головної діяльності не можуть бути спрямовані підприємством на інвестиційні програми або у зворотньому напрямку.

Одним із головних принципів є принцип розподілу оборотних коштів за двома напрямами: власні й позикові. Такий принцип розподілу оборотних коштів обґрунтований, в першу чергу, підвищеною потребою підприємства у додаткових коштах у певні періоди своєї діяльності, які пов’язані із сезонним виробництвом і стислими термінами реалізації такої продукції. З метою фінансового забезпечення таких видів діяльності доцільними є короткострокові кредити. Злиття власних коштів і позички забезпечує ефективне використання оборотних коштів підприємств і дає змогу здійснювати якісний контроль за виконанням окреслених планів розвитку.

Першочергове виконання зобов'язань перед державним бюджетом означає, що із всіх платежів підприємство в першу чергу зобов'язано забезпечити платежі в бюджет.

Принцип дотримання обсягу обігових коштів. Якщо в результаті незадовільної роботи в об'єднання (підприємства) утворився недолік власних оборотних коштів, то воно повинне заповнити, зокрема кредитними ресурсами.

Для нормального функціонування кожне підприємство

агропромислового виробництва повинне мати у своєму розпорядженні певні цільові фонди коштів, наприклад фонд (резерв) розвитку. Формування цільових фондів, керівництво ними і доцільним їх використанням – важлива складова системи роботи фінансових відділів підприємств.

Фінанси агропромислового виробництва розглядають як економічну категорію, яка характеризується сферою дії та покладених на неї функцій. У суспільному відтворенні фінанси відображають розподільні відносини та встановлення пропорцій. Проте, їх значення, як і фінансів загалом, полягає не тільки у функції розподілу. Суспільне відтворення, як визначальний фактор агропромислового виробництва, передбачає взаємозалежність і взаємодію всіх його ланок, при цьому фінанси спільно з іншими складовими економіки при їх повній взаємодії складають єдину систему цієї економіки.

Дослідження показали, що фінансова вітчизняна система формується із централізованих фінансів (державний бюджет) та децентралізованих (фінанси підприємств, об’єднань і сфер вітчизняного господарства, фінансово-кредитних організацій, приватних інвесторів тощо). Фінанси агропромислового виробництва – важлива складова частина фінансів вітчизняного господарства та єдиної системи фінансів держави. Це характеризується, в першу чергу, тим, що фінанси спрямовуються в ту сферу вітчизняного господарства, де формується більша частка сукупного суспільного продукту, вітчизняного доходу і грошових накопичень.

Агропромислове виробництво в ході власного господарювання має взаємовідносини з іншими сферами вітчизняного господарства, зокрема: торгівля, транспорт, будівництво тощо. Відповідно, і фінанси суб’єктів аграрного бізнесу взаємодіють із фінансами перелічених вище галузей. Головні способи формування і планування фінансів агропромислового виробництва використовуються під час формування і планування фінансів других галузей вітчизняного господарства, враховуючи при цьому їх специфіку.

Фінанси суб’єктів аграрного бізнесу (об’єднань) напряму пов’язані з їх

виробництвом та віддзеркалюють процеси розбудови економіки ринку; оскільки, вони є складовою економічного базису.

Отже, фінанси підприємств агропромислового виробництва – це ряд економічних взаємовідносин, які стосуються формування, розподілу і застосування прибутків і накопичень підприємств, об'єднань, а відтак, і галузі в цілому. Такі відносини відображені грошовою формою. Вони з'являються в ході розширеного відтворення між:

- державою і виробниками в ході фінансування останніх з державного бюджету та під час перерахувань до бюджету;
- кількома виробниками в структурі об'єднання в процесі перерозподілу прибутку, оборотних та амортизаційних коштів тощо.

Розвинуті країни мають значний практичний досвід оцінки фінансового стану підприємств, що дозволяє розробити прогнозовані перспективи їх подальшого розвитку. Наприклад, Комітет з узагальнення практики аудиту Великої Британії розробив спеціалізовані посібники, в яких визначив перелік критичних критеріїв оцінки ймовірного банкрутства підприємства. Ці критерії розподіляються на дві основні групи.

Перша група складається з низки несприятливих показників та критеріїв, які можуть призвести до серйозних фінансових труднощів у короткостроковій перспективі, включаючи можливе банкрутство підприємства. Основними серед них є:

- значні повторювані збитки в ключових сферах діяльності підприємства;
- перевищення критичних рівнів простроченої кредитної заборгованості;
- невиправдано високий рівень короткострокових позик для фінансування довгострокових інвестицій;
- низькі коефіцієнти ліквідності;
- дефіцит обігових коштів (функціонуючого капіталу);

- перевищення небезпечного рівня частки позикових коштів у загальній структурі фінансування;
- неефективна реінвестиційна політика;
- порушення зобов’язань перед кредиторами та акціонерами, зокрема, прострочення виплат за позиками, відсотками та дивідендами;
- прострочена дебіторська заборгованість;
- накопичення надлишкових виробничих запасів та невикористаних товарних ресурсів;
- погіршення взаємин з банківськими установами;
- залучення нових джерел фінансування на невигідних для підприємства умовах;
- використання застарілого обладнання, яке не відповідає сучасним стандартам;
- втрата довгострокових контрактів та зміна структури замовлень.

Друга група включає критерії та показники, які сигналізують про критичний фінансовий стан підприємства на момент проведення аналізу. Якщо не буде вжито оперативних заходів щодо покращення ситуації, фінансовий стан компанії може значно погіршитися. До таких критеріїв належать:

- скорочення висококваліфікованих спеціалістів в управлінському складі;
- зупинка виробничого процесу на тривалий період, що негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства;
- надмірна залежність підприємства від одного проекту, обладнання або активу;
- необґрунтовані очікування щодо ефективності впровадження нових програм або стратегій розвитку;
- участь підприємства в судових процесах з невизначеними результатами;
- відмова ключових контрагентів від співпраці;

- відсутність системного оновлення технологій виробництва;
- низька ефективність укладених довгострокових угод;
- політична нестабільність, що впливає на діяльність підприємства.

Варто зазначити, що наведені показники мають певну умовність, оскільки не всі з них мають кількісне вираження, а їх значення для аналізу фінансового стану підприємства може змінюватися залежно від обставин. Проте їх комплексний розгляд у контексті позитивних і негативних тенденцій дозволяє сформувати обґрунтовану основу для прогнозування фінансового стану підприємства [36].

Важливо також враховувати відмінності між українськими підприємствами та зарубіжними компаніями, які оголошуються банкрутами або перебувають у кризовому стані. Основні відмінності включають:

- українські підприємства не є частиною єдиної системи заставних зобов’язань щодо власного майна;
- відсутність маркетингового моніторингу;
- нездатність швидко адаптуватися до змін ринку та налагодити виробництво конкурентоспроможної продукції;
- низький рівень впровадження сучасних управлінських підходів;
- використання застарілих основних засобів і технологій, що ускладнює реагування на нові ринкові вимоги.

Фінансово-економічна стабільність підприємства визначається безперервністю його грошових потоків та ефективним використанням фінансових ресурсів. Важливо, щоб кожен напрямок витрат мав відповідне джерело надходження коштів. Підприємство має забезпечувати своєчасність випуску продукції відповідно до вимог ринку, що зменшує ризик збитків через затримки у постачанні [39].

Існує кілька підходів до оцінки впливу затримок у поставках на фінансові результати підприємства:

1. Штрафні санкції: постачальник сплачує штраф, що зменшує його прибуток, але не відображає загальні збитки для суспільства.

2. Врахування збитків у вартості продукції: такий підхід знижує економічну ефективність, оскільки штрафи та збитки не є виробничими витратами.

3. Вирахування вартості продукції, поставленої із запізненням: економічно нелогічний підхід, оскільки вироблена продукція фактично існує.

Найоптимальнішим варіантом є побудова виробничого графіка з урахуванням інтересів споживачів, що дозволяє мінімізувати затримки та максимізувати економічний ефект від використання продукції [41].

Загалом, наявність фінансових ресурсів та їх ефективне використання є визначальними факторами економічної стабільності підприємства. Раціональна організація фінансів сприяє зниженню собівартості продукції, підвищенню прибутковості та загальному покращенню фінансового стану. Це вимагає ретельного фінансового планування, постійного моніторингу виконання бюджетних показників, ефективного управління обіговими коштами та розробки стратегій оптимального використання ресурсів [46].

У межах дослідження організації та планування контрольно-моніторингового процесу було впорядковано склад і зміст відповідних процедур, що розглядаються як система методичних впливів на суб'єкти та об'єкти розширеного відтворення. Контрольно-моніторингові процедури є інструментами контролю процесів розширеного виробництва, спрямованими на виявлення відхилень і конфліктних ситуацій.

Залежно від функціональної ролі у здійсненні методичних прийомів контролю ці процедури поділено на такі категорії: організаційні, моделюючі, нормативно-правові, аналітичні, розрахункові, лічильно-обчислювальні, логічні, порівняльні, групувальні, узагальнюючі, прийняття рішень. Організація управління контрольно-моніторинговим процесом передбачає узгоджене виконання технічної підготовки та наукової організації праці фахівців ревізійної групи, залучених до цього процесу. Організаційно-технологічна підготовка включає три ключові етапи: дослідницьку фазу, технологічну фазу, організаційну фазу. Також визначено основні принципи

наукової організації фінансово-господарського контролю, які базуються на використанні автоматизованих систем управління в аграрній сфері та інноваційних розробках, що сприяють ефективному господарюванню (рис. 4).

З урахуванням необхідності координації та узгодження різних за технічним характером процесів, що виконуються фахівцями різних професій, була впорядкована система фінансово-господарського контролю. Усі її елементи були інтегровані в єдиний системний взаємозв'язок, сформований відповідно до визначених цілей і завдань фінансово-господарського контролю.

Збалансоване використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів є ключовою умовою ефективного соціально-економічного розвитку суб'єктів аграрного бізнесу. Доведено, що для забезпечення стабільного виробництва та підвищення рентабельності продовольчих товарів необхідно систематично знижувати витрати шляхом поглиблення спеціалізації та концентрації виробництва, впровадження сучасних машин і обладнання, підвищення продуктивності праці випереджаючими темпами порівняно з рівнем її оплати, раціонального використання сировини, виробничих потужностей та фінансових ресурсів, а також скорочення непродуктивних витрат і втрат.

Інтеграція аграрного сектора з переробною та харчовою промисловістю сприяє спеціалізації та концентрації виробництва, підвищенню рівня товарності продукції рослинництва й тваринництва, а також ефективній переробці сировини. Найвищу ефективність демонструють аграрні підприємства у складі вертикально-інтегрованих агропромислових об'єднань, де спеціалізація сільськогосподарських і промислових підрозділів забезпечує єдиний технологічний цикл: від виробництва сировини до її зберігання та переробки.

Розвиток агропромислової інтеграції дозволяє органічно поєднувати всі етапи виробничого процесу—виробництво, заготівлю, зберігання, переробку та реалізацію готової продукції. Це створює сприятливі умови для підвищення

якості продукції, покращення структури виробництва в рослинництві та тваринництві, розширення асортименту продукції та покращення їх споживчих характеристик.

Висновки до розділу 3:

1. У ході дослідження особливостей організації та планування контрольно-моніторингового процесу в діяльності суб’єктів аграрного бізнесу було систематизовано складові та зміст контрольно-моніторингових процедур. Вони розглядаються як сукупність методичних засобів, що здійснюють вплив на суб'єкти й об'єкти процесу розширеного відтворення. Контрольно-моніторингові процедури є практичним втіленням методичних прийомів контролю у процесі розширеного виробництва, сприяючи виявленню різноманітних відхилень, дисбалансів та конфліктних ситуацій. Відповідно до їхньої ролі у застосуванні методичних прийомів контролю, контрольно-моніторингові процедури класифіковано на такі види: організаційні, моделюючі, нормативно-правові, аналітичні, розрахункові, лічильно-обчислювальні, логічні, порівняльні, групувальні, узагальнюючі та такі, що спрямовані на прийняття управлінських рішень.

2. Було визначено та обґрунтовано ключові принципи і завдання, що стосуються організації та планування контрольно-моніторингового процесу, зокрема в аспекті оцінки фінансово-економічних результатів діяльності суб’єктів аграрного бізнесу. Зазначено, що ефективне функціонування фінансово-господарського контролю передбачає три основні складові: організацію контрольно-моніторингового процесу, управління цим процесом та забезпечення його належного обслуговування.

3. Для досягнення ефективності соціально-економічного розвитку суб’єктів аграрного бізнесу першочерговим завданням є забезпечення раціонального балансу між матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами. Було обґрунтовано, що одним із ключових напрямів, спрямованих на забезпечення стабільності виробничої діяльності та підвищення рентабельності продовольчих товарів, має стати систематичне скорочення витрат. Це можливо завдяки підвищенню рівня спеціалізації та концентрації виробництва, нарощуванню технічної оснащеності сучасними високопродуктивними машинами й обладнанням, пріоритетному зростанню продуктивності праці порівняно з рівнем підвищення заробітної плати, оптимізації використання виробничих фондів, раціональному розподілу сировинних, матеріальних і фінансових ресурсів, а також мінімізації непродуктивних витрат і втрат.

Література до розділу 3:

1. Структура економіки України. GTAI GERMANY TRADE & INVEST http://ukraine.ahk.de/fileadmin/ahk_ukraine/GTAI/Struktura_ekonomiki 23-10-2018.pdf

2. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 08.02.2018)

3. Харчова промисловість України забезпечує внутрішній ринок на 90%. MilkUA.Info http://milkua.info/uk/post/harcova-promislovist-ukraini-zabezpecue-vnutrisnij-rinok-na-90

4. Перше видання інфографічного довідника «Food industry in Ukraine». https://businessviews.com.ua/ru/get_file/id/food-industry-report-2018.pdf

5. Квач Я.П. Сучасний стан і перспективи розвитку Борошномельної галузі. Економіка харчової промисловості №2 (26) 2015. journals.uran.ua/fie/article/download/44022/40285

6. Вітчизняне борошно: попит і пропозиція. Агробізнес сьогодні. URL:http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/10744-vitchyzniane-boroshno-popyt-ta-propozytsiia.html (дата звернення: 12.02.2018)

7. Василюк В.В. Тенденції розвитку підприємств борошномельно-круп'яної промисловості України http://www.rusnauka.com/19_NPN_2015/ Economics/ 7_193688.doc.htm.

8. Стандартів боятися — у ЄС не ходити [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://news.finance.ua/ua/~/2/0/all/2014/07/07/329423

9. Основи інформаційного та соціально-правового моделювання: навч. посіб. / Д.В. Ланде , В.М. Фурашев , К.В. Юдкова. – К.: НТУУ «КПІ», 2014. – 220 с. – 500 пр.

10. Мішин М. Визначення зіставності умов операцій при проведенні порівняльного аналізу для цілей трансфертного ціноутворення. Вісник

офіційно про податки. Офіційне видання державної фіскальної служби України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.visnuk.com.ua/ua/pubs/id/7897

11. Поченчук, Г. М. Закономірності трансформаційних процесів національної економіки [Текст] Економічний аналіз : зб. наук. Праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол. Тернопіль. Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2014. Том 16. № 1. С. 123-129.

12. Інструкція про організацію планування та проведення контрольних заходів в Пенсійному фонді України та його органах. Пенсійний фонд. Інформаційна сторінка веб порталу [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.pfu.gov.ua/34347-instruktsiya-pro-organizatsiyu-planuvannya-ta-provedennya-kontrolnyh-zahodiv-v-pensijnomu-fondi-ukrayiny-ta-jogo-organah/

13. Червінська Л.П. Економіка праці: навч. посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2009. 216 с.

14. Крайній В.О. Вдосконалення системи нормування праці в сучасних умовах. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Вип. С. 92-95. Режим доступу: http://global-national.in.ua/issue-1-2014-y/23- krajnij-v-ovdoskonalennya-sistemi-normuvannya-pratsi-v-suchasnikh-umovakh

15. Живко З.Б., Ревак І.О., Живко М.О. Контрольно-ревізійна діяльність. Навчальний посібник. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://pidruchniki.com/1584072041535/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/kontrolno-reviziyna_diyalnist

16. Єрмоленко Г.С., Шумляєв Б.О. Організація обліку виробничих запасів, недоліки обліку та шляхи його удосконалення. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/3535/1/6.pdf

17. Матвєєв А.Ю., Танюк І.А., Мудрик Н.С. Економічний розвиток доколгоспного подільського та східноволинського села (1921-1927 рр.)

Економічна освіта. Наука і економіка. 2015. №2 (38). 116-122.

18. Еволюція маркетингових відносин. Вступ до фаху. Хмельницький національний університет. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k1053&T=2_2&lng=1&st=0

19. Технологія проведення моніторингових досліджень (Із досвіду роботи). Харків: Харківська академія неперервної освіти, 2013. 85 с. [Електронний ресурс]. (Режим доступу: http://www.edu-post-diploma.kharkov.ua.)

20. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. - 2-ге вид. Київ: Алерта, 2003. 485 с.

21. Погріщук Б.В., Марченко О.І. Планування і контроль на підприємстві. Підручник. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://pidruchniki.com/92363/finansi/naukova_organizatsiya_pratsi_vprovadzhennya_pidpriyemstvi

26. Мойсеєнко І.П., Марченко О.М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник. Львів, 2011. 380 с.

27. Ткаченко А.М. Управління економічною діагностикою будівельного підприємства, як основа його ризик менеджменту. Ефективна економіка. Дніпровський державний аграрно-економічний університет. №6. 2012. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1756

28. Томчук В.В. Сутність грошових потоків сільськогосподарських підприємств Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З.Гжицького. Том 15 №2 (56) 2013. С.398-410.

29. Вершигора Є.Ю. Маркетингова товарна політика. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://pidruchniki.com/74119/marketing/marketingova/tovarna_politika

30. Гнатишин А.В. Оперативний аналіз виконання договірних зобов'язань і реалізації продукції. «Економічні науки». Серія «Облік і фінанси». Випуск 7 (25). Ч. 1. 2010. С. 353-359.

31. Кривенко К.Т. Гранична корисність та її сутність. Політична економія. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://ecolib.com.ua/article.php?book=18&article=1663

32. Бойко Л. Передумови розвитку органічного виробництва в Україні. Землевпорядний вісник. 2011. № 2. С. 30-35.

33. Горєлов Д.О. Організація виробництва: Конспект лекцій. Харків. ХНАДУ, 2012. 544 с.

34. Сельченкова С., Діловодство. Практичний посібник. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://pidruchniki.com/1584072056439/dokumentoznavstvo/ dilovodstvo

35. Адамик Б.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2012. № 1. С. 69-78.

36. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 2. – С. 35-38.

37. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2012. № 727. С. 270-276.

38. Базецька Г. І. Конспект лекцій з дисципліни «Фінанси підприємства» (для студентів заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки 051. Економіка підприємства). Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 125 с.

39. Сливка Я.В. Покупець і замовник: спільне і відмінне. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економіка, управління та адміністрування. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://ven.ztu.edu.ua/article/viewFile/89456/86154

40. Лондар С.Л., Тимощенко О.В. Фінанси. Навчальний посібник.

[Електронний ресурс]. Режим доступу: https://pidruchniki.com/1584072012871/finansi/finansi

41. Дергалюк Б.В. Парфенюк М.В. Економічна сутність поняття «Фінансова політика» та принципи її реалізації на підприємстві. Ефективна економіка № 5, 2017. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5574

42. Усанкова С. Довгострокове та короткострокове кредитування. Електронний ресурс]. Режим доступу: http://luxua.github.io/finansi/dovgostrokove-ta-ko.html

43. Опарін В.М. Фінанси (загальна теорія). Фінанси підприємств. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://studentbooks.com.ua/content/view/229/54/1/2/

44. Щодо розвитку інвестиційних процесів у харчовій промисловості України : аналітична записка [Електронний ресурс]. Режим доступу. http://www.niss.gov.ua/articles/1539/.

45. Пашнюк Л. О. Харчова промисловість України: стан, тенденції та перспективи розвитку. Економічний часопис–XXI. 2012. № 9-10. С. 60–63.

46. Харчова промисловість України [Електронний ресурс]. Престиж Медіа Інформ. Режим доступу : www.prestigemedia.com.ua/project/agro.

47. Якимчук Т. В. Стан і перспективи розвитку підприємств харчової промисловості України. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 4 (106). С. 162–168.

РОЗДІЛ 4
АРХІТЕКТУРА ТА АРХІТЕКТОНІКА МЕХАНІЗМІВ І СИСТЕМ МОНІТОРИНГУ, ДІАГНОСТИКИ ТА КОНТРОЛІНГУ В МЕНЕДЖМЕНТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

4.1. Формування механізмів моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу

Існує безліч форм організацій, кожна з яких виконує специфічні суспільні та господарські функції. До таких організацій відносяться промислові, торговельні та будівельні підприємства, науково-дослідні інститути, навчальні заклади різних рівнів, державні установи та інші суб’єкти економічної діяльності. Вони суттєво відрізняються між собою за типом виконуваних завдань, залученими ресурсами, масштабами діяльності та рівнем впливу на економічну систему. Всі ці організації є складними утвореннями, що потребують глибокого аналізу та ефективного управління для досягнення оптимального результату. Саме тому постійно здійснюються спроби систематизувати та впорядкувати їхню діяльність шляхом визначення загальних критеріїв оцінки та функціонування.

У науковому середовищі існують різні підходи до трактування поняття «організація». Одні дослідники визначають організацію як групу людей, що спільно використовують певні ресурси для досягнення спільних цілей. Інші ж науковці трактують це поняття ширше, наголошуючи, що організація – це не лише колектив людей, а й система координованих дій, що повторюються та розвиваються в процесі досягнення поставлених завдань. Незважаючи на різноманітність підходів до визначення цього поняття, спільним є те, що будь-яка організація заснована на спільній діяльності людей, які використовують наявні ресурси для реалізації певних цілей.

З огляду на особливості діяльності різних організацій, у межах цього дослідження замість терміну «організація» використовується поняття

«підприємство». Це пояснюється тим, що підприємство є однією з найважливіших форм організації господарської діяльності, що забезпечує виробництво товарів і послуг, формує економічний потенціал держави та сприяє соціально-економічному розвитку.

Сучасна теорія управління розглядає підприємство як систему діяльності, що функціонує в межах суспільно-економічного середовища. Воно є цілісним комплексом взаємопов'язаних елементів, таких як людські ресурси, матеріальні та фінансові активи, які взаємодіють на основі причинно-наслідкових зв'язків. Діяльність підприємства спрямована на досягнення певного кінцевого результату, який може бути виражений у формі виробленої продукції, наданих послуг або досягнення конкретного економічного стану.

Функціонування підприємства можна описати через процес обробки вхідних ресурсів та їх трансформацію у кінцевий результат. «Входами» у діяльність підприємства є матеріали, сировина, обладнання, трудові та фінансові ресурси, а також інформація. В результаті виробничих і управлінських процесів ці компоненти перетворюються на певні «виходи» – готову продукцію, послуги, отриманий прибуток або нову інформацію. Таким чином, підприємство виступає як перетворювальна система, що здійснює виробничі та управлінські функції з метою отримання бажаних результатів.

Цільова спрямованість підприємства визначається умовами зовнішнього середовища. Оскільки кожне підприємство є частиною більшої системи (наприклад, галузі промисловості, національної економіки або певної територіальної адміністративної одиниці), його діяльність значною мірою залежить від факторів оточення. Зовнішнє середовище забезпечує підприємство ринковою інформацією, нормативно-правовими вимогами, організаційними принципами, а також матеріальними та енергетичними ресурсами. Завдання підприємства полягає у перетворенні цих ресурсів у корисний кінцевий результат, який би не лише відповідав потребам ринку, а й забезпечував оптимальне використання наявних можливостей.

На діяльність підприємства впливають різноманітні фактори зовнішнього середовища. Серед них можна виокремити такі:

- природні умови (кліматичні особливості, екологічний стан);
- рівень технологічного розвитку (інновації, автоматизація, впровадження нових методів виробництва);
- політична система та законодавство (регуляторні вимоги, податкові умови, правові обмеження);
- економічні фактори (динаміка ринкових цін, рівень заробітної плати, доступність фінансових ресурсів);
- ринок сировини та матеріалів (обсяг і доступність ресурсів);
- ринок праці (наявність кваліфікованої робочої сили, рівень зайнятості, трудова міграція).

Для того щоб підприємство могло ефективно функціонувати в динамічному економічному середовищі, воно повинно мати здатність до адаптації, тобто бути гнучким щодо змін у зовнішньому середовищі. Це означає, що структура та діяльність підприємства мають бути спроектовані таким чином, щоб швидко реагувати на нові виклики, змінювати стратегію управління та оптимізувати використання ресурсів.

Кожна система, зокрема підприємство, має власні критерії ефективності діяльності, серед яких можна виділити:

- задоволення суспільних потреб через виробництво необхідних товарів і послуг;
- створення певного обсягу продукції або послуг;
- раціональне використання наявних ресурсів, зокрема людських, матеріальних і фінансових;
- підвищення ефективності операційної діяльності через оптимізацію виробничих процесів.

Для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємство здійснює самоорганізацію, тобто формує внутрішню структуру, що складається з певних підрозділів, підсистем і функціональних одиниць. Водночас

підприємство залишається цілісним утворенням, яке не можна звести до простої сукупності його частин, адже всі елементи взаємопов’язані та працюють у єдиній системі.

Структура підприємства передбачає існування окремих підсистем, які можуть бути поділені на ще більш дрібні елементарні компоненти. У кожній підсистемі можна виокремити такі взаємодіючі фактори:

- люди – працівники, які виконують певні функції та забезпечують реалізацію завдань підприємства;
- засоби виробництва – обладнання, машини, сировина, матеріали, що використовуються у процесі діяльності;
- інформаційні потоки – дані та знання, що забезпечують ефективну комунікацію між структурними підрозділами та сприяють прийняттю оптимальних управлінських рішень.

Організація внутрішньої структури підприємства здійснюється на основі певних принципів, серед яких:

- поділ праці – визначення функціональних обов’язків працівників;
- взаємне впорядкування структурних елементів – чіткий розподіл обов’язків між підрозділами;
- координація діяльності – узгодження роботи всіх елементів системи для досягнення спільної мети.

Таким чином, підприємство є складною самостійною економічною системою, яка функціонує в умовах постійної взаємодії із зовнішнім середовищем, орієнтуючись на ефективне використання ресурсів та досягнення високих економічних результатів.

Кожне підприємство можна розглядати як складну систему, що складається з декількох взаємопов’язаних локальних систем. Вони взаємодіють між собою та забезпечують безперервність і ефективність господарської діяльності. Загалом на підприємстві виділяють чотири основні локальні системи, кожна з яких виконує специфічну функцію в межах загального управлінського та виробничого процесу. Окрім того, підприємство

як єдиний комплекс оцінюється за його ефективністю та відповідністю стратегічним цілям.

1. Локальна технічна виробнича система

Технічна система забезпечує виробничі процеси та функціонує за ключовим принципом: досягнення максимального матеріального ефекту при мінімальних витратах. Вона спрямована на раціональне використання всіх наявних ресурсів і передбачає постійне вдосконалення технічних процесів шляхом оптимізації виробничих зусиль. Основні підсистеми технічної виробничої системи включають:

- підготовку виробництва – планування виробничих процесів, забезпечення ресурсами, узгодження виробничих завдань;
- організацію виробничих процесів – регулювання операцій на різних виробничих лініях;
- матеріально-технічне постачання – забезпечення виробництва сировиною, матеріалами, комплектуючими;
- основні засоби – управління технічним парком підприємства, виробничим обладнанням та інфраструктурою;
- внутрішньовиробничий транспорт – ефективне переміщення сировини, матеріалів та готової продукції між підрозділами;
- готові вироби – контроль якості, складування та підготовка продукції до реалізації.

2. Економічна система

Основний принцип економічної системи – максимізація споживчої вартості продукції при встановленому рівні витрат або мінімізація витрат для досягнення заданого рівня якості. На відміну від технічної системи, що орієнтована на матеріальний ефект, економічна система враховує ринкові потреби та суспільні вимоги до якості продукції. Вона охоплює фінансове планування, бюджетування, розрахунок собівартості, формування цінової політики, аналіз рентабельності та інвестиційне планування.

3. Адміністративна система

Ця система забезпечує організацію управлінських процесів та функціонує за принципом мінімізації бюрократичних процедур при максимальній ефективності ухвалення рішень. Вона включає:

- управління персоналом;
- розробку та контроль за виконанням стратегічних планів;
- регулювання внутрішніх комунікацій між підрозділами;
- моніторинг та аналіз продуктивності працівників;
- оцінку результатів діяльності підприємства.

Адміністративна система повинна забезпечувати ефективну взаємодію між структурними підрозділами, узгодження дій керівництва та працівників, а також своєчасне прийняття управлінських рішень. Однією з ключових проблем є узгодження інтересів керівників різних рівнів, що може спричиняти організаційні конфлікти.

4. Суспільна система

Ця система охоплює сукупність відносин між працівниками підприємства, їхні соціальні та професійні взаємозв'язки, а також вплив суспільних норм і цінностей на роботу організації. Вона включає корпоративну культуру, систему цінностей, традиції, соціальну відповідальність підприємства, рівень задоволеності працівників та вплив на локальну громаду. Оскільки будь-яке підприємство функціонує у конкретному суспільно-економічному середовищі, воно повинне враховувати соціальні аспекти, такі як безпека праці, етичні стандарти, рівень оплати праці та соціальний захист персоналу.

У межах управління підприємством виокремлюють чотири основні комплекси, які забезпечують ефективність функціонування системи.

1. Комплекс постачання – включає всі процеси, пов'язані з матеріально-технічним забезпеченням підприємства, оборотом матеріальних та енергетичних ресурсів.

2. Комплекс стимулювання – охоплює всі види матеріального та нематеріального заохочення персоналу, що сприяють підвищенню продуктивності та залученості працівників.

3. Комплекс інформації – формує потоки внутрішньої та зовнішньої інформації, необхідної для ухвалення управлінських рішень та координації діяльності підрозділів.

4. Комплекс регулювання – забезпечує вирівнювання відхилень у процесах управління та адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Управління підприємством базується на контролі за відхиленнями у виконанні виробничих завдань та пристосуванні стратегії розвитку до змін у зовнішньому середовищі. Найбільш поширений підхід – розподіл управлінських процесів на три групи: основна діяльність підприємства, допоміжні функції та управління. Основні функції управління включають:

- Планування – визначення стратегічних цілей, розробка тактичних планів розвитку.
- Прийняття рішень – формування управлінських дій та заходів для реалізації стратегічних і тактичних цілей.
- Контроль – перевірка виконання рішень, аналіз досягнутих результатів.

Другорядні управлінські завдання:

- Організація взаємодії між підрозділами.
- Координація роботи персоналу.
- Розподіл відповідальності між керівниками різних рівнів.

Інформація є ключовим ресурсом підприємства, оскільки вона забезпечує ефективну координацію діяльності, прийняття рішень та оперативне управління. Цикл руху інформації включає:

1. Формування інформації – збір необхідних даних, оцінка поточного стану виробництва.

2. Передача інформації – комунікація між підрозділами, обмін даними між менеджерами та працівниками.

3. Обробка інформації – аналіз отриманих даних, оцінка можливих варіантів рішень.

4. Прийняття рішень та їх реалізація – визначення стратегій та тактик для оптимізації роботи підприємства.

Розрізняють три основні види інформації:

- Інформація, що викликає рішення – сприяє ухваленню стратегічних та оперативних рішень.
- Інформація, що викликає дію – містить конкретні накази, розпорядження, інструкції.
- Нейтральна інформація – допоміжні дані, які можуть бути використані для подальшого аналізу.

Ефективність підприємства визначається взаємодією його локальних систем, функціональних комплексів та рівнем управлінської координації. Для досягнення високих економічних показників необхідна чітко організована структура управління, якісне інформаційне забезпечення, ефективне стимулювання персоналу та раціональне використання ресурсів. Використання сучасних методів аналізу, прогнозування та контролю дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Операції з обробки інформації здійснюються відповідно до способу її подальшого використання, що визначає її значення в управлінському процесі. Важливим аспектом управління є класифікація обробки інформації, яка включає декілька основних видів. До таких належать стиснення інформації шляхом сегрегування, що дозволяє виділити найважливіші аспекти з великого масиву даних; класифікація, що передбачає структурування та впорядкування інформаційного потоку; об'єднання з іншими інформаційними джерелами, що сприяє комплексному аналізу ситуації; вибір необхідних даних відповідно до визначених критеріїв; стиснення розрахункових даних для ефективного їх

застосування; контроль наявності помилок з метою забезпечення достовірності прийнятих рішень.

Допоміжна інформація зазвичай потребує меншої обробки, оскільки використовується для загального ознайомлення з процесами або тенденціями. Водночас інформація, що є основою для ухвалення управлінських рішень або складання планів розвитку підприємства, вимагає більш ретельної обробки, аналізу та стиснення. Саме з цієї причини дослідники застерігають від безконтрольного збільшення потоку інформації, оскільки без подальшого відбору та аналізу такий процес може стати марним та неефективним. Безсистемний ріст управлінської та канцелярської роботи, зокрема збільшення документообігу без подальшого аналізу, є проявом нераціонального використання ресурсів та часу.

Рух інформації є основним робочим процесом у сфері управління, оскільки саме інформаційні процеси формують основу для прийняття управлінських рішень та реалізації стратегічних планів. Вони утворюють складні або простіші комплекси робочих процесів, які взаємопов’язані між собою та можуть змінюватися в залежності від визначених стратегічних цілей. Тривалість та обсяг інформаційних потоків регулюються відповідно до завдань, що стоять перед підприємством.

На сучасному етапі питання організації економічного аналізу відіграють ключову роль у функціонуванні підприємств, оскільки економічний аналіз є необхідним елементом управлінської діяльності як на рівні окремих суб’єктів господарювання, так і на рівні галузевих об'єднань, секторів та загальнодержавної економічної політики. Основна функція підприємства як складової національного господарства полягає в забезпеченні стабільності та розвитку економічних відносин. Водночас державні органи відіграють важливу роль у створенні сприятливих умов для діяльності підприємств, регулюванні економічних процесів та підтримці суб'єктів господарювання.

Господарська система функціонує за принципом ієрархії, що починається з рівня окремого підприємства та проходить через рівень галузей

і секторів до рівня загальнодержавного управління. Всі елементи цієї системи взаємопов’язані між собою, оскільки відповідають за виконання соціально-економічних завдань, що визначають загальний рівень розвитку країни. У зв'язку з цим необхідно проводити систематичний економічний аналіз ефективності діяльності підприємств та об'єднань. Методика та організаційна структура такого аналізу повинні визначатися відповідними положеннями та нормативними документами.

Організація аналізу на рівні підприємства включає чітке розмежування об'єктів та суб'єктів аналізу. В аграрних підприємствах економічний аналіз проводять економісти та бухгалтери, тоді як аналіз розвитку рослинництва здійснюється у співпраці з агрономами, а тваринництва – із зоотехніками. Використання сільськогосподарської техніки аналізують разом з інженерами-механіками. Керівники підприємств та керівний персонал агропромислових об'єднань беруть участь у проведенні оперативного аналізу для швидкого реагування на зміни в умовах господарювання. Аналогічні принципи діють у торговельних підприємствах, де основна економічна діяльність зосереджена на роботі бухгалтерів та фінансових спеціалістів, а товарознавці, завідувачі відділами та управлінці відповідають за аналіз товарних запасів, асортименту та виконання постачальниками договірних зобов'язань.

Для великих підприємств та об'єднань, що мають значний адміністративно-управлінський апарат, виникає проблема ефективної організації аналітичної роботи. У цьому контексті можливі два варіанти: створення самостійного відділу економічного аналізу або виконання аналітичної роботи окремими економічними службами підприємства. Перший варіант забезпечує комплексний підхід до аналізу та органічне його включення в систему управління, перетворюючи його в окрему функцію управління. У той же час детальний аналіз може проводитися не лише на рівні окремого підприємства, але й у галузевих органах управління, місцевих управліннях агропромислового розвитку та на рівні відповідних міністерств.

Економічний аналіз включає широкий спектр методів, зокрема метод групування, який дозволяє виявляти економічні тенденції, методи кореляційного та регресійного аналізу, що допомагають оцінити взаємозв'язки між економічними показниками та явищами. Особливе значення має проведення порівняльного аналізу на рівні галузі, що дозволяє ідентифікувати невикористані резерви підвищення ефективності виробництва та розробити заходи щодо їх мобілізації. Найвищий рівень узагальнення результатів економічного аналізу досягається при формуванні репрезентативних сукупностей даних.

Організація аналітичної роботи повинна будуватися за певним алгоритмом, що включає кілька основних етапів. На першому етапі формується план аналітичної роботи, визначаються ключові цілі аналізу, джерела даних та порядок використання отриманих результатів. На другому етапі здійснюється збір необхідних даних, їх систематизація та первинна обробка. Третій етап передбачає оцінку та попередній аналіз отриманих даних, а на четвертому етапі проводиться детальний аналіз, виявлення факторів впливу та пошук резервів підвищення ефективності. На заключному, п'ятому етапі здійснюється узагальнення аналітичних висновків та розробка конкретних управлінських рішень.

Рентабельність підприємств аграрного сектору визначається здатністю максимізувати прибуток шляхом раціонального використання ресурсів та впровадження ефективних методів господарювання. Вона є основою для розширеного відтворення економічних відносин та зміцнення економічної стабільності підприємства. Приватна власність на засоби виробництва формує соціально-економічну природу рентабельності, а її зростання сприяє підвищенню фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Основні етапи аналітичної роботи наведені на рис. 4.1.

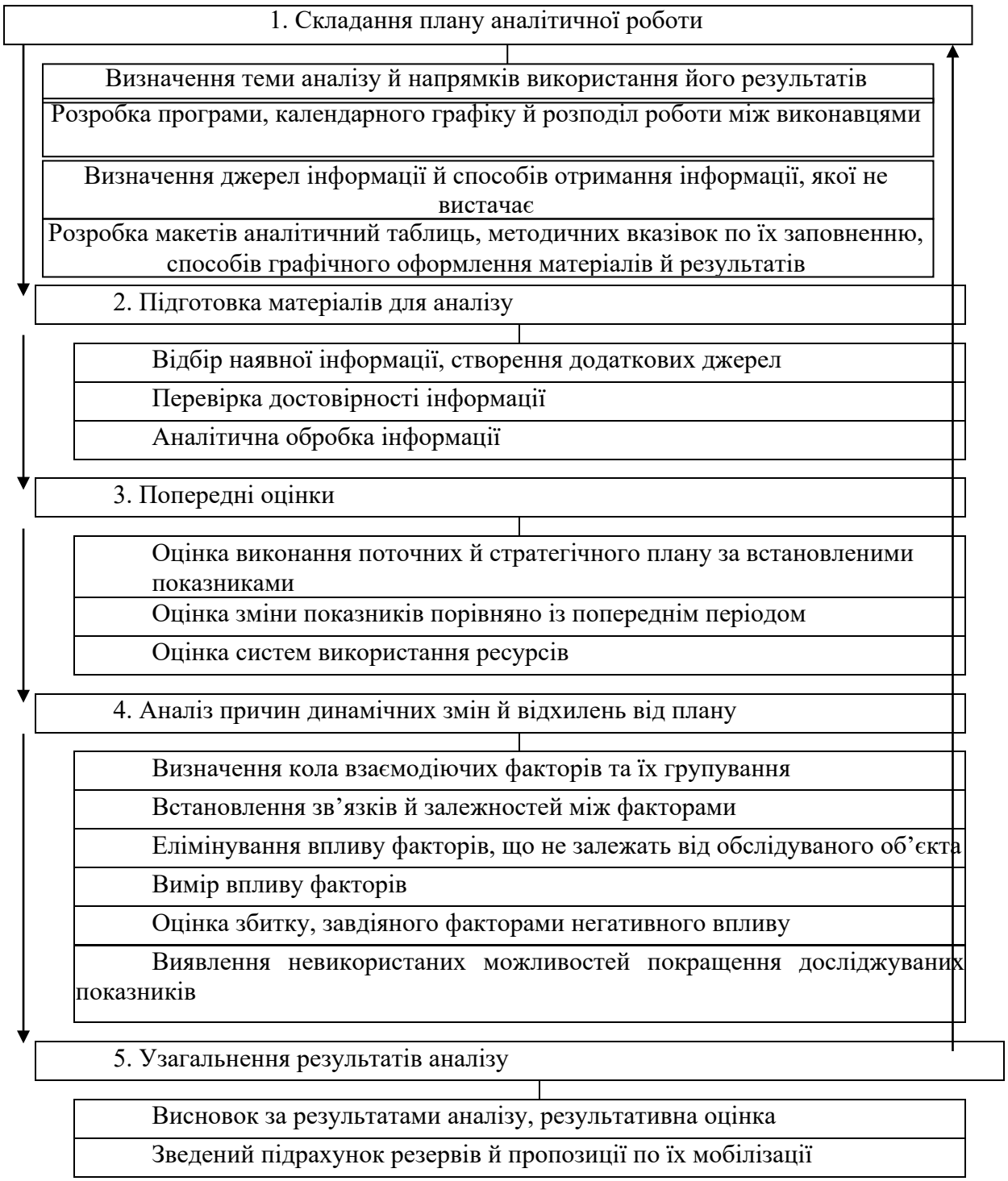

Рис. 4.1. Основні етапи аналізу діяльності підприємства*

* Складено з використанням [21]

Водночас основною метою діяльності підприємств у будь-якій галузі, зокрема в агропромисловому виробництві, є всебічне та максимально повне

задоволення потреб населення в товарах і послугах. Для досягнення цієї мети необхідно постійно вдосконалювати й розвивати продуктивні сили, впроваджувати новітні технології, оптимізувати виробничі процеси та адаптувати виробничі відносини до сучасних економічних умов. Саме прибуток і рентабельність є основними економічними критеріями, що характеризують ефективність функціонування підприємств. Зокрема, рівень прибутковості підприємств аграрного сектору безпосередньо залежить від загальної економічної ефективності виробництва.

Рентабельність відіграє ключову роль у процесах економічного розвитку, адже вона є не лише підсумковим показником діяльності підприємства, але й важливим інструментом для подальшого зростання його продуктивності. Будучи одним із найбільш узагальнюючих показників ефективності роботи підприємств, рентабельність дозволяє комплексно оцінити, наскільки раціонально використовуються наявні матеріальні, трудові та фінансові ресурси, чи ефективно впроваджуються інновації та чи забезпечується економія витрат на всіх рівнях виробничого процесу. Вона також є одним із найважливіших економічних важелів, що сприяє підвищенню якості роботи підприємства та ефективності управління господарською діяльністю.

У сучасній економіці розрізняють два основні рівні рентабельності: національно-господарську рентабельність та рентабельність окремих підприємств або галузей. Перший вид рентабельності відображає загальний рівень ефективності виробництва в межах всієї країни та демонструє прибутковість національної економіки. Вона є ключовим показником економічного зростання, оскільки характеризує, наскільки ефективно функціонує система господарювання на рівні держави. Другий рівень рентабельності стосується окремих секторів економіки та підприємств, відображаючи результати їхньої діяльності та ефективність організації господарських процесів. Хоча обидва ці види рентабельності взаємозалежні, все ж вирішальне значення має рентабельність на рівні національного

господарства, оскільки саме вона визначає стабільність економічної системи країни та рівень її конкурентоспроможності у світовому масштабі.

У розвинених країнах, де економічна система побудована на раціональному використанні ресурсів і максимально ефективній організації господарської діяльності, категорія національно-господарської рентабельності є основним індикатором економічного прогресу. Вона відображає загальну економію суспільної праці в межах усієї держави за тривалий період часу та показує, наскільки ефективною є система господарювання. Разом із тим, національна рентабельність напряму залежить від рентабельності окремих підприємств, адже саме вони є основними суб'єктами, що генерують прибуток. Підвищення рентабельності підприємств у різних галузях сприяє загальному зростанню прибутковості економіки країни, а отже, є одним із ключових завдань соціально-економічного розвитку.

Зростання рентабельності окремих підприємств має відбуватися не за рахунок ущемлення інтересів інших господарських суб'єктів, а шляхом раціонального використання ресурсів, впровадження сучасних технологій, підвищення продуктивності праці та оптимізації виробничих процесів. Це означає, що підприємства повинні орієнтуватися не тільки на максимізацію прибутку, але й на забезпечення сталого розвитку економіки загалом. Висока ефективність діяльності одного підприємства має сприяти економічному зростанню всієї галузі, а не створювати дисбаланс між різними секторами господарства.

Рівень національно-господарської рентабельності визначається загальною сумою грошових нагромаджень у державі, тоді як рентабельність окремих підприємств розраховується на основі отриманого ними прибутку. Проте абсолютні показники прибутку та грошових нагромаджень не завжди можуть коректно відображати реальний рівень ефективності виробництва. Це пов’язано з тим, що на величину прибутку впливають не лише якість управління та ефективність використання ресурсів, але й загальні масштаби діяльності підприємства. Наприклад, велике підприємство може отримувати

значно більший прибуток, ніж середнє або мале, навіть при меншій ефективності господарювання.

Оцінюючи ефективність витрат, слід використовувати показник рівня рентабельності, який дозволяє об'єктивно визначити результативність господарської діяльності. У сучасних умовах функціонування економіки цей показник відіграє важливу роль у визначенні доцільності капітальних інвестицій, ефективності використання трудових і матеріальних ресурсів, а також у плануванні стратегії розвитку підприємств. Водночас рентабельність підприємства може бути занижена через нераціональне використання ресурсів або недостатню економію виробничих витрат. У зв'язку з цим досягнення високого рівня рентабельності потребує впровадження дієвих методів управління витратами та використання інноваційних підходів до ведення господарської діяльності.

Рентабельність як узагальнюючий показник ефективності підприємств відіграє важливу роль у процесі економічного аналізу та оцінки фінансово-господарської діяльності. Підприємства, які орієнтуються на підвищення рентабельності, мають більше можливостей для інвестицій у модернізацію виробництва, розширення ринку збуту, підвищення якості продукції та створення нових робочих місць. Таким чином, зростання рентабельності підприємства позитивно впливає не лише на його власний розвиток, але й на стан економіки загалом.

Особливого значення у процесі підвищення рентабельності набуває пошук внутрішніх резервів зростання прибутку та оптимізація витрат. Одним із ключових факторів, що впливають на рентабельність, є ефективне використання виробничих ресурсів, зокрема основних фондів, сировини, матеріалів, палива та енергії. Заощадження цих ресурсів не лише знижує витрати виробництва, але й дозволяє отримати додатковий прибуток без необхідності значних капіталовкладень. Раціональне використання матеріальних та енергетичних ресурсів є важливим економічним важелем, що

дозволяє підприємствам досягати сталого розвитку та знижувати собівартість продукції.

Систематичне скорочення витрат праці та матеріалів є одним із ключових напрямків інноваційного розвитку підприємств. Використання сучасних технологій та запровадження енергоощадних рішень дозволяють значно знизити собівартість продукції та підвищити рівень прибутковості. В умовах зростаючої конкуренції на ринку зменшення витрат на одиницю продукції стає важливим фактором конкурентоспроможності підприємства. Це дозволяє не лише підвищити рівень рентабельності, але й сприяє зміцненню економічного потенціалу підприємства на довгострокову перспективу.

Одним із основних завдань ефективного управління підприємствами є визначення оптимального рівня рентабельності та розробка стратегій його підвищення. Високий рівень рентабельності дозволяє підприємствам отримувати максимальний прибуток, що, у свою чергу, сприяє розширенню виробництва, впровадженню новітніх технологій та поліпшенню умов праці. Водночас зростання прибутковості підприємств має відбуватися не шляхом підвищення цін на продукцію, а завдяки раціоналізації виробничих процесів, впровадженню сучасних технологій і зниженню витрат. Таким чином, рентабельність підприємств відіграє не лише економічну, а й соціальну роль, оскільки сприяє зростанню добробуту працівників, створенню нових робочих місць та загальному економічному розвитку регіонів.

Оцінка рівня рентабельності дозволяє визначити ефективність використання як живої праці (витрат робочої сили), так і уречевленої праці (основних засобів, сировини, матеріалів, енергетичних ресурсів). Важливо розуміти, що навіть зростання прибутку не завжди є свідченням підвищення ефективності виробництва, адже воно може бути досягнуте за рахунок підвищення обсягів реалізації продукції або завдяки зовнішнім факторам, таким як інфляція, зміни в податковій політиці або коливання валютного курсу. Тому для об’єктивної оцінки ефективності роботи підприємств

використовують такий показник, як рівень рентабельності, що відображає співвідношення прибутку до витрат виробництва або до вартості активів підприємства.

Рівень рентабельності визначається через співвідношення прибутку до собівартості продукції або до вартості всього капіталу, задіяного у виробничому процесі. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для створення доданої вартості. В умовах сучасної ринкової економіки підприємства змушені шукати нові можливості для підвищення рентабельності, що включає впровадження інновацій, автоматизацію виробничих процесів, використання енергозберігаючих технологій та оптимізацію управлінських рішень.

Одним із ключових факторів підвищення рентабельності є ефективне використання ресурсів підприємства, зокрема матеріальних, фінансових та трудових. Впровадження сучасних методів управління витратами дозволяє скоротити непродуктивні витрати, оптимізувати використання виробничих потужностей та підвищити загальну ефективність господарської діяльності. Раціональне використання матеріальних ресурсів сприяє зниженню собівартості продукції та підвищенню її конкурентоспроможності на ринку.

Зростання рентабельності також можливе завдяки більш ефективному використанню основних засобів підприємства, зокрема обладнання, техніки та виробничих приміщень. Використання сучасних методів обслуговування та ремонту техніки, запровадження автоматизованих систем управління виробничими процесами та модернізація виробничих ліній дозволяють значно підвищити продуктивність праці та знизити витрати на експлуатацію основних засобів.

Ще одним важливим чинником є підвищення продуктивності праці, що досягається шляхом впровадження сучасних технологій, автоматизації виробничих процесів та підвищення рівня кваліфікації працівників. Висока продуктивність праці дозволяє підприємству виробляти більший обсяг

продукції без значного збільшення витрат, що сприяє зростанню прибутку та рентабельності.

Слід також зазначити, що підвищення рентабельності підприємств має відбуватися в умовах збалансованого розвитку економіки, коли забезпечується раціональне співвідношення між зростанням прибутковості та інтересами суспільства. Надмірно висока рентабельність може свідчити про монопольне становище підприємства на ринку або про значне підвищення цін на продукцію, що може негативно позначитися на добробуті споживачів. Тому регулювання рентабельності підприємств є важливим завданням державної економічної політики, спрямованої на забезпечення стабільного економічного розвитку.

Особливе значення у підвищенні рентабельності має вдосконалення методів визначення собівартості продукції. Собівартість є одним із ключових показників ефективності виробництва, оскільки вона відображає реальні витрати підприємства на виробництво продукції. Занижена або завищена собівартість може спотворювати економічні результати діяльності підприємства та ускладнювати процес прийняття управлінських рішень. Тому важливо використовувати сучасні методи обліку та калькулювання витрат, що дозволяють об’єктивно оцінювати рівень витрат виробництва та визначати оптимальні ціни на продукцію.

Однією з проблем сучасного агропромислового виробництва є недосконаліть методів планування та обліку собівартості продукції. Зокрема, вітчизняні методики не завжди враховують реальні витрати на виробництво продукції, що може призводити до перекручення економічних показників підприємств. Тому необхідно переглянути існуючі методи планування та обліку витрат, запровадити більш точні системи калькулювання собівартості, що враховуватимуть всі виробничі фактори.

Крім того, важливим напрямком підвищення рентабельності є запровадження комплексних заходів щодо економії ресурсів. Раціональне використання сировини, матеріалів, енергетичних ресурсів та основних

засобів дозволяє знизити витрати виробництва, що сприяє підвищенню прибутковості підприємства. Використання новітніх технологій, альтернативних джерел енергії та екологічно чистих методів виробництва також сприяє зниженню витрат та підвищенню ефективності господарської діяльності.

Таким чином, підвищення рентабельності підприємств є комплексним процесом, що включає оптимізацію виробничих процесів, раціональне використання ресурсів, впровадження сучасних технологій та вдосконалення методів управління витратами. Висока рентабельність сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємств, забезпечує стабільний розвиток економіки та підвищує рівень життя населення. Враховуючи сучасні тенденції розвитку агропромислового виробництва, підприємства повинні орієнтуватися на впровадження інноваційних технологій, підвищення продуктивності праці та ефективне використання ресурсів, що забезпечить їх стабільне зростання та розвиток у довгостроковій перспективі.

З точки зору системного підходу було досліджено структуру підприємства як суб'єкта аграрного бізнесу, його внутрішні та зовнішні зв'язки, а також здатність адаптуватися до змін. Встановлено, що кожне підприємство складається з чотирьох взаємопов'язаних локальних систем. Технічна система, яка включає такі підсистеми, як підготовка виробництва, організація виробничих процесів, матеріально-технічне забезпечення, основні засоби, внутрішньовиробничий транспорт і готова продукція. Економічна система, що функціонує за принципом досягнення максимальної споживчої вартості при заданому рівні витрат або мінімізації витрат при збереженні встановленої вартості продукції. Адміністративна система, орієнтована на забезпечення ухвалення максимальної кількості рішень при мінімальних бюрократичних процедурах. Суспільна система, яка являє собою сукупність взаємопов'язаних одиниць або груп, що взаємодіють для досягнення спільних цілей та мають важливе значення для соціально-економічних систем вищого

рівня. Функціонування цих систем забезпечується ефективним інформаційним обміном, що гарантує стабільне надходження та обробку даних.

Аналіз і оцінка ефективності підприємств аграрного сектору базується на дослідженнях, проведених на рівні підприємств, їхніх структурних підрозділів і окремих робочих місць. Організація фінансово-економічного аналізу передбачає чітке розмежування об'єктів і суб'єктів аналізу. Цей процес можуть здійснювати головний економіст і його служба, відділ економіки та організації виробництва (у великих підприємствах і об'єднаннях), бухгалтерія, планово-економічний, фінансовий і виробничий відділи, а також інші підрозділи.

На великих підприємствах та в об'єднаннях із розвиненою адміністративною структурою можливі два варіанти організації аналітичної роботи: створення окремого відділу економічного аналізу, який централізовано здійснює оцінку фінансово-господарської діяльності, або розподіл функцій аналізу між відповідними економічними службами підприємства та його підрозділами, що інтегрує процес аналізу у всі сфери управління.

Процес організації аналітичної роботи в управлінні підприємством поділяється на п'ять основних етапів: планування аналітичної діяльності; збір та обробка необхідних матеріалів; дослідження зібраних даних; аналіз причин відхилень від планових показників і їх впливу на результати діяльності; узагальнення отриманих результатів і розробка рекомендацій.

На етапі планування необхідно забезпечити участь усіх підрозділів підприємства, як лінійних, так і функціональних, залучити працівників різних спеціальностей, узгодити проведення окремих досліджень і забезпечити комплексний підхід до узагальнення їхніх результатів у рамках аналітичної роботи.

Етап збору та обробки матеріалів передбачає відбір необхідної інформації, проведення додаткових спостережень для заповнення прогалин у системі даних, перевірку достовірності отриманої інформації та її обробку за

встановленими методами. При необхідності результати оформлюються у вигляді аналітичних таблиць і графіків.

Етап вивчення матеріалів дозволяє дати попередню оцінку діяльності підприємства, зокрема рівня виконання планових показників, динаміки змін та ефективності використання основних ресурсів.

Етап аналізу причин відхилень від плану передбачає виявлення та групування факторів впливу на кінцеві результати – на залежні та незалежні від підприємства. Залежні фактори поділяються за відповідальними структурними підрозділами та виконавцями. Оцінюється розмір втрат, спричинених негативним впливом окремих факторів, визначаються заходи для їхнього усунення або послаблення, а також можливості закріплення позитивних тенденцій. Це дозволяє виявити резерви підвищення ефективності підприємства.

Етап узагальнення матеріалів включає остаточну оцінку ефективності діяльності підприємства та аналіз сукупності факторів, що на неї впливають. Визначається загальний обсяг резервів підвищення ефективності з поділом на ті, що можуть бути реалізовані у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

У ході дослідження визначено склад і зміст фінансово-аналітичних інструментів для управління процесами виробництва та реалізації продукції. Доведено, що стабільний фінансовий стан підприємства залежить від виконання кількісних і якісних показників плану, реалізації програм інноваційного розвитку, введення в експлуатацію нових виробничих потужностей, зниження витрат на сировину, матеріали, паливо та електроенергію.

Аналіз фінансового стану підприємства повинен охоплювати всі аспекти його діяльності. Виділено ключові групи показників: виконання плану реалізації продукції, його обґрунтованість і узгодженість з виробничими та логістичними планами; оцінка виконання плану з прибутку, аналіз його складових та чинників, що визначають його рівень; виявлення резервів для

збільшення прибутку; аналіз рентабельності; ефективність використання основних засобів, витрати на капітальний ремонт та модернізацію обладнання; ефективність управління оборотними коштами.

Такий комплексний підхід дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни у фінансово-господарській діяльності, приймати обґрунтовані управлінські рішення та оптимізувати використання ресурсів.

Розроблено рекомендації щодо впровадження сучасної підсистеми внутрішньогосподарського контролю в систему управління аграрного підприємства. Ця підсистема спрямована на постійний моніторинг економічної ефективності виробничих, фінансових та постачальницько-збутових процесів, забезпечення збереження матеріальних і фінансових ресурсів, а також усунення факторів, що можуть спричиняти втрати. Основними суб'єктами контролю є бухгалтерські, фінансові, юридичні та інші функціональні підрозділи підприємства в межах їхньої компетенції.

4.2. Трансформація механізмів моніторингу, діагностики та контролінгу у відповідні системи в менеджменті підприємств та об'єднань аграрного бізнесу

На етапі розробки плану необхідно забезпечити участь усіх структурних підрозділів підприємства, включаючи як основні виробничі ланки, так і допоміжні функціональні служби. Важливо залучити фахівців різних спеціальностей для проведення комплексних досліджень, що охоплюють усі аспекти господарської діяльності. Необхідно узгодити методи та підходи до проведення аналізу, забезпечивши системний підхід до збору, обробки та узагальнення результатів у межах аналітичної роботи.

Етап збору та подальшої обробки даних передбачає ретельний відбір необхідної інформації, що використовується для аналізу, а також проведення додаткових досліджень, які допоможуть усунути прогалини у системі даних.

Одним із ключових завдань цього етапу є перевірка достовірності отриманих даних та їх подальша обробка згідно із затвердженими методичними підходами. За необхідності результати аналізу оформлюються у вигляді аналітичних таблиць, діаграм та графіків, що дозволяють візуалізувати ключові тенденції та закономірності.

На етапі аналізу зібраних матеріалів проводиться попередня оцінка ефективності діяльності підприємства. Зокрема, аналізується рівень виконання планових показників, динаміка змін ключових економічних показників та ефективність використання виробничих, трудових і фінансових ресурсів. Оцінка даних дозволяє сформувати первинні висновки щодо загального стану підприємства та його поточної фінансово-господарської діяльності.

Етап детального аналізу причин відхилень від запланованих показників передбачає ідентифікацію основних факторів впливу на кінцеві результати діяльності. Всі фактори розподіляються на залежні та незалежні від підприємства. Залежні фактори групуються за відповідальними структурними підрозділами та конкретними виконавцями, що дає змогу визначити відповідальність за прийняття управлінських рішень. На цьому етапі оцінюється розмір втрат, що виникли через негативний вплив певних факторів, і розробляються заходи щодо їхнього усунення або мінімізації. Крім того, аналізуються можливості посилення позитивних тенденцій, що сприяють покращенню ефективності діяльності підприємства. Результатом цього етапу є виявлення внутрішніх резервів підвищення ефективності господарської діяльності.

На заключному етапі узагальнення аналітичних матеріалів здійснюється остаточна оцінка загальної ефективності діяльності підприємства, а також комплексний аналіз впливу факторів, що визначають його фінансово-господарський стан. Визначається загальний обсяг резервів для підвищення ефективності з поділом на короткострокові, які можуть бути реалізовані

негайно, та довгострокові, що потребують більш детального стратегічного планування.

У процесі дослідження визначено склад та зміст фінансово-аналітичних інструментів, які можуть бути використані для ефективного управління процесами виробництва та реалізації продукції. Доведено, що стабільність фінансового стану підприємства значною мірою залежить від виконання запланованих кількісних і якісних показників, впровадження інноваційних програм розвитку, введення в експлуатацію нових виробничих потужностей, а також раціонального управління витратами на сировину, матеріали, паливо та електроенергію.

Комплексний аналіз фінансового стану підприємства має охоплювати всі ключові аспекти його господарської діяльності. Виділено основні групи показників, які використовуються для оцінки фінансової стабільності підприємства: виконання плану реалізації продукції, його обґрунтованість та відповідність виробничим і логістичним планам; оцінка прибутковості підприємства, аналіз основних складових прибутку та факторів, що впливають на його динаміку; виявлення потенційних резервів для зростання прибутку; оцінка рівня рентабельності підприємства; ефективність використання основних засобів, включаючи аналіз витрат на їхній капітальний ремонт та модернізацію; оцінка ефективності управління оборотними коштами та ліквідністю.

Застосування такого комплексного підходу дозволяє підприємству вчасно реагувати на зміни у фінансово-господарській діяльності, розробляти та приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію використання ресурсів та підвищення загальної ефективності роботи підприємства.

У ході дослідження розроблено рекомендації щодо впровадження сучасної підсистеми внутрішньогосподарського контролю у систему управління аграрного підприємства. Дана підсистема орієнтована на постійний моніторинг економічної ефективності ключових напрямків

діяльності підприємства, зокрема виробничих, фінансових та постачальницько-збутових процесів. Основним завданням такої системи є забезпечення збереження матеріальних і фінансових ресурсів, а також усунення чинників, що можуть спричиняти фінансові втрати та негативно впливати на результати діяльності підприємства.

Основними суб'єктами контролю в межах цієї підсистеми є бухгалтерські, фінансові, юридичні та інші функціональні підрозділи підприємства, які здійснюють контрольні заходи відповідно до своєї компетенції. Це дозволяє своєчасно виявляти фінансові ризики, запобігати необґрунтованим витратам та сприяти стабільному розвитку підприємства.

Окрім уже визначених етапів планування, збору та аналізу інформації, значну роль у забезпеченні ефективної фінансово-господарської діяльності підприємства відіграє впровадження автоматизованих інформаційно-аналітичних систем. Використання сучасних програмних комплексів дозволяє значно скоротити час на обробку великих масивів даних, підвищити точність розрахунків та забезпечити оперативний моніторинг фінансових і виробничих показників. Завдяки таким системам можна своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, аналізувати причини їх виникнення та оперативно розробляти ефективні управлінські рішення.

Автоматизація аналітичних процесів сприяє комплексному управлінню підприємством і дозволяє інтегрувати різні аспекти його діяльності, включаючи фінанси, бухгалтерський облік, логістику, управління персоналом і маркетинг. Впровадження таких технологій дозволяє здійснювати багатовимірний аналіз виробничих і фінансових показників, що дає змогу підвищити точність прогнозування та покращити якість стратегічного планування.

Ефективне управління підприємством неможливе без детального аналізу структури витрат та пошуку резервів для їх оптимізації. Одним із ключових напрямків підвищення рентабельності є зменшення витрат на виробництво шляхом запровадження інноваційних технологій, зниження

енергоємності та матеріалоємності продукції, впровадження ресурсозберігаючих технологій. Раціональне використання основних засобів, запровадження систем енергоменеджменту, автоматизований контроль за споживанням ресурсів дозволяють значно скоротити експлуатаційні витрати та підвищити конкурентоспроможність продукції.

Також важливим аспектом є оптимізація логістичних процесів, яка дозволяє мінімізувати витрати на транспортування, складування та дистрибуцію продукції. Використання сучасних підходів до управління запасами, впровадження автоматизованих складських систем і застосування алгоритмів оптимізації маршрутів транспортування сприяють скороченню витрат та підвищенню ефективності роботи підприємства. Одним із перспективних напрямів є використання технологій штучного інтелекту для прогнозування попиту та автоматизації процесів управління запасами.

Дослідження також підтверджують, що ефективне фінансове планування та контроль ліквідності є необхідними умовами стабільної роботи підприємства. Оптимізація структури активів і пасивів дозволяє забезпечити достатній рівень фінансової стійкості, що є важливим для залучення інвестицій, розвитку підприємства та мінімізації фінансових ризиків. Управління грошовими потоками, розрахунок фінансових коефіцієнтів, оцінка рівня боргового навантаження та аналіз платоспроможності дозволяють забезпечити стабільний розвиток підприємства навіть у нестабільних ринкових умовах.

Важливу роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства відіграє система мотивації персоналу. Впровадження сучасних механізмів стимулювання праці, таких як гнучка система преміювання, бонусні програми, можливості професійного розвитку, сприяє підвищенню продуктивності праці та залученню висококваліфікованих спеціалістів. Доведено, що мотиваційні програми, орієнтовані на результат, мають прямий вплив на ефективність використання ресурсів і рівень прибутковості підприємства.

Крім того, сучасний розвиток підприємств неможливий без використання інноваційних підходів у маркетинговій діяльності. Використання інструментів цифрового маркетингу, розширення каналів збуту, аналіз поведінки споживачів на основі великих даних дозволяє підвищити конкурентоспроможність продукції та розширити ринки збуту. Важливим елементом є впровадження CRM-систем, які забезпечують ефективну взаємодію з клієнтами, аналіз споживчих уподобань та автоматизацію комунікацій.

Також слід зазначити, що підприємства, які орієнтуються на принципи сталого розвитку, мають більші конкурентні переваги. Впровадження екологічно чистих технологій, мінімізація шкідливих викидів, відповідальне ставлення до соціальних аспектів діяльності позитивно впливає на репутацію підприємства та сприяє зростанню лояльності споживачів. Застосування концепції корпоративної соціальної відповідальності дозволяє підприємству не лише зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, а й підвищити довіру інвесторів та партнерів.

З огляду на глобальні тенденції розвитку економіки, підприємства повинні активно використовувати цифрові технології та автоматизацію в управлінні виробничими та фінансовими процесами. Застосування технологій блокчейну, смарт-контрактів, хмарних сервісів, аналізу великих даних (Big Data) відкриває нові можливості для підвищення ефективності діяльності та створення конкурентних переваг.

У підсумку, впровадження комплексного підходу до управління підприємством, що включає детальний аналіз фінансово-господарської діяльності, автоматизацію бізнес-процесів, оптимізацію ресурсів, підвищення мотивації персоналу та використання інноваційних технологій, дозволяє досягти стабільного зростання рентабельності та ефективності підприємства. Це забезпечує не лише фінансову стійкість і конкурентоспроможність, а й стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

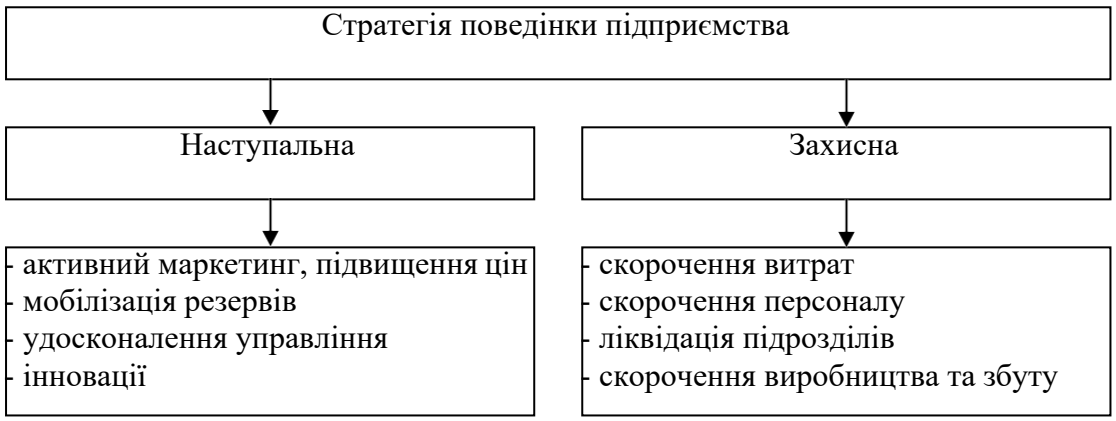

Рис. 4.2. Базові варіанти стратегії поведінки підприємства в умовах нестабільного середовища*

* Складено на основі [26, 27]

Оперативні заходи включають в себе цілу низку дій, спрямованих на стабілізацію фінансового стану підприємства, зниження ризиків та мінімізацію можливих втрат. Серед таких заходів варто виділити оптимізацію витрат з метою зменшення збитків, виявлення додаткових внутрішніх резервів для підвищення ефективності використання ресурсів, залучення профільних фахівців або експертів для надання рекомендацій щодо усунення фінансових проблем. До короткострокових заходів також відноситься коригування кадрової політики, включаючи можливе переміщення або перепідготовку працівників, тимчасове відстрочення платежів для зменшення навантаження на обігові кошти підприємства, залучення короткотермінових фінансових ресурсів у вигляді комерційних або банківських кредитів, а також впровадження заходів щодо зміцнення фінансової та трудової дисципліни.

Стратегічний підхід до управління підприємством передбачає більш довгострокові рішення, спрямовані на покращення основних фінансово-господарських показників. Він включає ретельний аналіз та оцінку потенціалу підприємства з урахуванням усіх його ключових складових – основних напрямів діяльності, доходів, можливостей щодо впровадження інновацій. Одним із найважливіших аспектів стратегічного управління є стратегічне

планування, яке охоплює такі напрями, як фінанси, маркетингова діяльність, розвиток виробничо-технологічного потенціалу, вдосконалення системи менеджменту та залучення інвестицій у модернізацію виробництва.

Стратегічний контроль, який здійснюється в умовах високої невизначеності ринкового середовища, потребує застосування нестандартних підходів, підприємницького мислення та гнучкості в прийнятті управлінських рішень. Він не може базуватися лише на оцінці попередніх результатів, а вимагає постійного аналізу трендів, прогнозування можливих змін на ринку та адаптації до нових умов.

Бюджетний процес у підприємстві повинен формуватися з урахуванням стратегічного планування, оскільки він є його невід'ємною частиною. Бюджетування включає такі ключові етапи:

1. Визначення довгострокових цілей підприємства.
2. Розробка загальної стратегії досягнення цих цілей.
3. Встановлення проміжних завдань, необхідних для підтримки реалізації стратегічного курсу.
4. Формування конкретних планів із реалізації проміжних цілей.
5. Оцінка співвідношення витрат і результатів, тобто проведення аналізу «вартість-ефективність» або, у разі фінансової оцінки, аналізу «витрати-прибуток».
6. Аналіз наявних ресурсів та їх відповідності запланованим цілям.
7. Формулювання конкретних завдань у рамках основної діяльності підприємства.
8. Розробка та узгодження відповідних операційних планів.
9. Досягнення поставлених завдань у встановлені строки з урахуванням обмежень бюджету.
10. Здійснення контролю виконання бюджету та проведення зворотного аналізу для коригування майбутніх рішень.

Важливу роль у бюджетному плануванні відіграє так звана модель «дерева цілей», яка визначає взаємозв’язок між стратегічними цілями

підприємства та його фінансовими можливостями. Структура бюджету має враховувати не лише загальні планові показники, а й розподіл ресурсів за різними напрямами діяльності, забезпечуючи їхню ефективну та своєчасну реалізацію.

Фінансовий аналіз є однією з найважливіших функцій у системі управління агропромисловим підприємством. Він дозволяє не лише оцінити поточний фінансово-економічний стан підприємства, а й визначити внутрішні резерви для покращення показників господарської діяльності. Комплексний аналіз дозволяє виявити проблемні аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства, розробити стратегію для їх усунення та підвищити загальну ефективність функціонування виробничо-економічної системи.

Аналіз результатів фінансової діяльності за минулий період, як правило, використовується як основа для розробки стратегічного плану. Працівники фінансових підрозділів постійно контролюють виконання бюджету та фінансового плану, проводять регулярний моніторинг ключових фінансових показників. Комплексний аналіз здійснюється за такими періодами, як місяць, квартал, рік, і охоплює широкий спектр показників, включаючи порівняльний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства з аналогічними підприємствами галузі.

З метою більш детального вивчення фінансових показників доцільно залучати працівників інших підрозділів підприємства – бухгалтерів, економістів, виробничих фахівців, механіків тощо. Це дозволяє отримати всебічну оцінку ефективності використання ресурсів підприємства та виявити можливості для їх оптимізації.

Базовими напрямами аналізу фінансово-господарської діяльності є:

- Оцінка виконання планів щодо обсягів реалізації продукції.
- Дослідження показників доходності та рентабельності.
- Аналіз використання основних виробничих фондів та оборотного капіталу.
- Оцінка фінансової стабільності та ліквідності підприємства.

Інформаційною базою для аналізу слугують фінансові звіти, бухгалтерські дані, дані про наявність коштів на рахунках, рівень кредиторської та дебіторської заборгованості, а також оперативні дані про виконання фінансового плану.

Аналіз виконання плану реалізації продукції передбачає оцінку його обґрунтованості та узгодженості з виробничими планами. При цьому особливу увагу приділяють асортименту продукції, її якості, ритмічності виробництва та ефективності використання ресурсів.

Крім оцінки основної діяльності, фінансовий аналіз повинен включати також:

- Оцінку позареалізаційних доходів та збитків.
- Аналіз ефективності використання основних засобів.
- Контроль витрат та ефективності інвестиційних проектів.

Окремо розглядається використання прибутку та розподіл коштів з фонду фінансового стимулювання. Фінансові підрозділи зобов’язані не лише контролювати дотримання відповідних нормативів, але й оцінювати вплив використання цих коштів на підвищення ефективності підприємства.

Контроль за використанням основних фондів включає аналіз їх технічного стану, моніторинг оновлення обладнання, оцінку рівня його використання та ефективності інвестицій у виробничу модернізацію.

Аналіз оборотних коштів дозволяє визначити можливості для прискорення їхнього обігу та вивільнення додаткових фінансових ресурсів. Він включає оцінку залишків матеріальних цінностей, рівень дебіторської та кредиторської заборгованості, використання короткострокових кредитів.

Таким чином, впровадження комплексного фінансового аналізу, стратегічного планування та бюджетного контролю є ключовими факторами забезпечення фінансової стійкості та ефективності діяльності агропромислових підприємств.

Продовжуючи розгляд питання стратегічного планування та фінансового аналізу агропромислових підприємств, слід акцентувати увагу на

необхідності інтеграції сучасних фінансових інструментів та цифрових технологій у процес управління фінансово-господарською діяльністю. В умовах сучасного ринку ефективне управління ресурсами можливе лише за умови застосування аналітичних систем, що дозволяють здійснювати багаторівневий моніторинг фінансових потоків, відслідковувати динаміку змін у ключових показниках та прогнозувати економічні результати діяльності підприємства.

Одним із важливих напрямів оптимізації фінансового управління є впровадження автоматизованих систем контролю та управління фінансовими ресурсами, які дозволяють оперативно отримувати інформацію про поточний стан фінансів підприємства, аналізувати ефективність використання активів, розраховувати перспективні показники доходності та рентабельності. Такі цифрові рішення, як ERP-системи (Enterprise Resource Planning), фінансові аналітичні платформи та CRM-системи (Customer Relationship Management), дають можливість підвищити рівень контролю за витратами, покращити управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, забезпечити прозорість фінансових операцій та підвищити швидкість прийняття управлінських рішень.

У сфері фінансового аналізу доцільно використовувати методи прогнозного моделювання, що базуються на обробці великих обсягів даних (Big Data), штучному інтелекті та алгоритмах машинного навчання. Такі технології дозволяють підприємствам формувати більш точні прогнози щодо змін у ринковому середовищі, оцінювати потенційні ризики та розробляти сценарії розвитку подій. Аналіз тенденцій у сільському господарстві та агропромисловому секторі, заснований на історичних даних, дозволяє більш ефективно планувати виробничу діяльність, зменшувати втрати продукції, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати загальну продуктивність підприємства.

Ще одним важливим напрямом вдосконалення фінансового управління є посилення контролю за собівартістю продукції, оскільки саме цей показник

безпосередньо впливає на рівень прибутковості підприємства. У сучасних умовах підвищення ефективності виробництва можливе лише за рахунок впровадження заходів з оптимізації витрат, модернізації технологічних процесів та вдосконалення системи управління виробничими ресурсами. Необхідно розглядати такі підходи, як впровадження енергоощадних технологій, застосування більш ефективних методів обробки сільськогосподарських культур та підвищення рівня механізації виробництва.

Фінансовий аналіз має бути орієнтований не лише на оцінку поточного стану підприємства, але й на виявлення довгострокових тенденцій, що можуть вплинути на його розвиток. Зокрема, варто приділяти увагу аналізу змін у структурі капіталу підприємства, оцінці ефективності інвестиційної діяльності та виявленню можливостей для залучення додаткових фінансових ресурсів. В умовах зростання конкуренції підприємства агропромислового комплексу повинні активно використовувати такі фінансові інструменти, як лізинг, гранти, субсидії та кредити для модернізації виробництва та підвищення його ефективності.

Крім того, важливим аспектом є підвищення рівня фінансової грамотності управлінського персоналу. Сучасні методи фінансового менеджменту вимагають від керівників підприємств не лише знань у сфері бухгалтерського обліку та фінансів, але й уміння аналізувати ринкові тренди, прогнозувати зміни у фінансовому середовищі та розробляти ефективні стратегії управління фінансовими потоками. Саме тому необхідно запроваджувати програми підвищення кваліфікації та тренінги для керівників і фінансових спеціалістів, що дозволить підприємствам бути більш адаптивними до змін ринкового середовища та більш ефективно керувати фінансовими ресурсами.

Фінансова стабільність агропромислових підприємств також залежить від здатності реагувати на кризові ситуації та економічні ризики. Важливим завданням є розробка антикризових стратегій, що включають заходи з диверсифікації джерел доходу, мінімізації фінансових втрат та створення

резервних фондів. Зокрема, підприємствам варто використовувати методи хеджування ризиків, страхування виробничих активів, а також укладати довгострокові контракти з постачальниками та покупцями, що дозволить зменшити вплив коливань ринку на фінансовий стан підприємства.

Таким чином, удосконалення фінансово-економічної політики підприємств агропромислового комплексу вимагає комплексного підходу, що включає стратегічне планування, фінансовий аналіз, впровадження інноваційних технологій та посилення контролю за використанням ресурсів. Використання сучасних інструментів фінансового управління дозволяє забезпечити стабільний розвиток підприємств, підвищити їхню конкурентоспроможність та досягти високих економічних результатів у довгостроковій перспективі.

Фінансовий стан підприємства є комплексним показником, який відображає всі аспекти його діяльності. Аналіз фінансової стійкості суб'єктів аграрного бізнесу передбачає детальне вивчення структури активів і пасивів, рівня платоспроможності, ліквідності, прибутковості та фінансових ризиків. Нестабільний фінансовий стан зазвичай зумовлений нестачею власних оборотних коштів, що може бути наслідком неправильного управління фінансами або системних проблем у галузі.

Одним із ключових факторів, що впливають на фінансову стійкість підприємства, є утворення наднормативних товарно-матеріальних цінностей. Надмірні запаси продукції або сировини можуть призводити до заморожування фінансових ресурсів, що ускладнює покриття поточних зобов'язань підприємства. Окрім цього, фінансові ресурси можуть бути іммобілізовані у вигляді дебіторської заборгованості, що означає недостатню швидкість повернення коштів від контрагентів. Дебіторська заборгованість потребує ретельного контролю, адже її значний обсяг може стати причиною дефіциту грошових коштів і виникнення проблем із платоспроможністю підприємства.

Ще одним негативним чинником, що впливає на фінансовий стан, є вкладення значних сум у незаплановані капітальні витрати та капітальний ремонт. Хоча такі інвестиції можуть бути виправданими з точки зору довгострокової стратегії розвитку, вони можуть створювати фінансове навантаження на підприємство, особливо якщо проводяться без достатнього фінансового забезпечення. Аналогічно, невиконання плану реалізації продукції, підвищення собівартості, збільшення штрафних санкцій та фінансові втрати від браку продукції також негативно позначаються на фінансовому балансі підприємства.

Окрім зазначених факторів, погіршення фінансового стану може бути спричинене несвоєчасним надходженням платежів від покупців. Це, у свою чергу, призводить до виникнення прострочених зобов’язань перед постачальниками та банківськими установами. Такі фінансові проблеми можуть мати довготривалі негативні наслідки, включаючи підвищення витрат на обслуговування боргу, втрату довіри з боку партнерів та постачальників, а також зниження інвестиційної привабливості підприємства.

Щоб уникнути цих ризиків, підприємствам необхідно проводити детальний аналіз бухгалтерського балансу та відповідних додатків. Це дозволяє не лише виявити причини фінансових труднощів, а й розробити стратегії для їх усунення. Особливу увагу слід приділяти визначенню забезпеченості підприємства власними оборотними коштами. У процесі аналізу необхідно вносити коригування в балансові дані, з урахуванням змін у стані оборотних коштів після складання фінансової звітності. До таких змін можуть належати уточнення щодо розподілу прибутку, коригування податкових платежів, зміни у фондах економічного стимулювання тощо. Якщо виявляється дефіцит власних оборотних коштів, необхідно визначити його причини та розробити заходи для оптимізації фінансового стану.

Важливу роль у забезпеченні стабільності фінансового стану відіграє використання короткострокових банківських кредитів. Аналізуючи кредитну політику підприємства, слід з’ясувати, чи були використані всі можливості для

залучення додаткових фінансових ресурсів, чи є забезпечення кредитів належним та чи може підприємство своєчасно їх повернути. Оптимальне використання кредитних ресурсів дозволяє підприємству підтримувати необхідний рівень ліквідності та забезпечувати безперебійну господарську діяльність.

На основі результатів проведеного аналізу розробляються річні, квартальні та місячні фінансові плани, які є базою для подальшого перспективного чи стратегічного планування. Формування ефективної фінансової стратегії передбачає врахування прогнозних показників, економічних ризиків, можливих змін у ринковому середовищі та розробку заходів для покращення фінансової ефективності підприємства. Такі плани дозволяють здійснювати оперативне управління фінансами, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати загальну ефективність діяльності підприємства.

Таким чином, фінансовий аналіз та стратегічне планування є важливими інструментами для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств агропромислового комплексу. Регулярний моніторинг фінансових показників, контроль за рівнем дебіторської та кредиторської заборгованості, оптимізація витрат і ефективне управління кредитними ресурсами дозволяють підприємствам уникати фінансових труднощів та забезпечувати їхній стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

4.3. Реалізація інструментального та функціонального підходів до побудови систем моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу

Сучасні зміни в управлінні підприємствами вимагають нових підходів до організації внутрішнього контролю, що є важливим інструментом підвищення ефективності господарської діяльності.

Внутрішньогосподарський контроль є складовою управлінської системи підприємства і виконує ряд важливих функцій, які забезпечують прозорість фінансових операцій, збереження ресурсів та запобігання втратам. Його специфіка полягає в тому, що він має високу точність і глибину, оскільки здійснюється безпосередньо в управлінській структурі підприємства. Основними завданнями внутрішнього контролю є безперервний аналіз ефективності виробництва, логістики, фінансової діяльності та забезпечення збереження матеріальних і грошових активів. Важливою функцією є також виявлення та усунення ризиків, що можуть призводити до фінансових втрат або інших негативних наслідків для підприємства.

До основних суб'єктів, які виконують внутрішній контроль, відносяться фінансовий, бухгалтерський, юридичний, економічний та технічний відділи підприємства. Кожен із них здійснює контроль у межах своїх функціональних обов’язків та компетенції. Зокрема, бухгалтерська служба відіграє центральну роль у системі внутрішнього контролю, оскільки вона відповідальна за ведення облікових процесів, узагальнення фінансової інформації та забезпечення своєчасного надання керівництву об’єктивних даних про фінансовий стан підприємства. Одним із ключових завдань бухгалтерського контролю є перевірка відповідності виконання фінансових планів і програм із затвердженими прогнозами, кошторисами та нормативами. Таким чином, бухгалтерська служба виконує дві ключові управлінські функції: інформаційну, яка включає ведення обліку в межах підприємства та його підрозділів, та контрольну, що спрямована на ефективне використання ресурсів, збереження власності та запобігання зловживанням.

У наукових джерелах та нормативних документах, присвячених бухгалтерському обліку, найбільша увага приділяється питанням методології та технічних аспектів ведення облікових записів. Натомість питання внутрішнього бухгалтерського контролю залишаються менш розвинутими в науковій літературі, що ускладнює його практичне впровадження на підприємствах. Однак ефективність внутрішнього контролю значно

підвищується за умов чіткого розподілу відповідальності між головним бухгалтером та керівниками різних відділів (економічного, технічного, фінансового та інших), що дозволяє узгоджено контролювати всі аспекти виробничо-фінансової діяльності підприємства.

Важливим етапом організації внутрішнього контролю на агропромислових підприємствах є розробка нормативного положення про внутрішньогосподарський контроль. У такому положенні має бути чітко визначено функції контролю як для керівників окремих відділів і служб, так і для керівників виробничих підрозділів, які несуть відповідальність за управління ресурсами та контролюють використання сировини, матеріалів, пального, електроенергії та трудових витрат. Наділення керівників виробничих підрозділів повноваженнями підписувати первинні документи та відповідати за виробничі витрати сприятиме більшій відповідальності за дотриманням нормативних вимог та запровадженням ефективних механізмів використання ресурсів. Це також дозволить забезпечити суворе дотримання чинного законодавства під час документального оформлення господарських операцій та впровадження сучасних стандартів у процеси виробництва.

Ефективне функціонування системи внутрішньогосподарського контролю потребує централізованої координації всіх контрольних заходів. У наукових колах висловлюються різні точки зору щодо доцільності створення окремої контрольної ради, яка б об’єднувала представників економічних, виробничих та технічних відділів для здійснення комплексного нагляду за всіма аспектами господарської діяльності підприємства. Однак такий підхід викликає певні суперечності, оскільки створення додаткових управлінських структур може не лише ускладнити внутрішньогосподарський контроль, але й спричинити додаткові адміністративні витрати. З огляду на це доцільнішим варіантом є закріплення координаційної функції за бухгалтерською службою підприємства, яка володіє необхідними повноваженнями для здійснення контролю та може забезпечити належний рівень управління фінансовими потоками та господарськими процесами.

Як координатор внутрішньогосподарського контролю, бухгалтерська служба повинна періодично звітувати перед керівництвом і власниками підприємства про результати контрольних заходів, а також про рівень виконання фінансово-господарських функцій іншими службами відповідно до їхньої компетенції. Регулярний аналіз фінансових показників, облік виробничих витрат та оцінка ефективності використання ресурсів дозволяють своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та ухвалювати необхідні коригувальні рішення. Зокрема, контроль повинен охоплювати такі аспекти, як оцінка виконання виробничих програм, управління товарно-матеріальними запасами, забезпечення своєчасного виконання фінансових зобов'язань та дотримання стандартів бухгалтерського обліку.

Розвиток внутрішньогосподарського контролю є важливим елементом підвищення ефективності управління підприємством та його конкурентоспроможності. Системний підхід до організації контролю, чітке визначення функцій та повноважень відповідальних осіб, а також використання сучасних методів фінансового аналізу дозволяють мінімізувати ризики, пов'язані з виробничими, фінансовими та управлінськими процесами. Запровадження ефективної системи контролю сприяє не лише збереженню активів підприємства, але й покращенню загальної економічної стабільності, підвищенню рентабельності та забезпеченню сталого розвитку в умовах сучасної ринкової економіки.

Одним із ключових напрямів удосконалення внутрішньогосподарського контролю є його інтеграція в загальну систему управління підприємством. Це передбачає створення єдиного інформаційного простору, де всі підрозділи підприємства взаємодіють у межах єдиної методології контролю, планування та звітності. Для цього необхідно застосовувати сучасні технології автоматизації обліку, що дозволяють оперативно відстежувати всі фінансово-господарські операції, мінімізуючи ризики фінансових зловживань, помилок у розрахунках та неефективного використання ресурсів.

Автоматизація контролю дає можливість у режимі реального часу

отримувати інформацію про поточний фінансовий стан підприємства, обіг товарно-матеріальних цінностей, виконання виробничих планів, стан дебіторської та кредиторської заборгованості. Це дозволяє керівництву швидко реагувати на будь-які негативні зміни, ухвалювати рішення, спрямовані на покращення фінансової стабільності підприємства, підвищення рентабельності виробництва, скорочення витрат та оптимізацію бізнес-процесів.

Особливу увагу слід приділити підвищенню кваліфікації персоналу, який бере участь у внутрішньогосподарському контролі. Бухгалтерські, фінансові та економічні служби підприємств повинні не лише володіти класичними методами контролю, але й бути обізнаними у використанні сучасних аналітичних інструментів, програмного забезпечення для фінансового аналізу та управлінського обліку. Це сприятиме підвищенню якості контролю та його ефективності.

Важливим аспектом внутрішнього контролю є оцінка ризиків та виявлення факторів, що можуть негативно вплинути на фінансову стабільність підприємства. Для цього необхідно запровадити систему ризик-менеджменту, яка включатиме регулярний аналіз фінансових показників, оцінку ймовірності виникнення кризових ситуацій та розробку механізмів їх мінімізації. Наприклад, у сфері фінансів це може бути диверсифікація джерел фінансування, оптимізація кредитного портфеля, контроль дебіторської заборгованості та своєчасне коригування фінансових стратегій.

Важливу роль у вдосконаленні внутрішнього контролю відіграє також посилення відповідальності керівників структурних підрозділів за виконання фінансово-господарських показників. Це може бути реалізовано через систему матеріального стимулювання, яка залежатиме від результатів роботи кожного підрозділу. Зокрема, запровадження показників ефективності діяльності підрозділів дозволить більш точно оцінювати внесок кожної ланки підприємства в загальні фінансові результати та стимулювати їх до підвищення продуктивності.

Не менш важливим є питання незалежного внутрішнього аудиту, який може проводитися не лише бухгалтерськими та фінансовими службами підприємства, а й залученими зовнішніми фахівцями. Такий підхід дозволяє отримати об’єктивну оцінку діяльності підприємства, виявити слабкі місця у фінансовому контролі, запропонувати механізми для їх усунення та забезпечити відповідність фінансово-господарської діяльності підприємства сучасним стандартам.

Ефективний внутрішній контроль сприяє не лише покращенню фінансового стану підприємства, а й зміцненню його конкурентоспроможності, оскільки дозволяє підприємству більш ефективно використовувати ресурси, швидше реагувати на зміни у ринковому середовищі та запроваджувати інноваційні підходи до управління. Він стає основним інструментом забезпечення стабільності підприємства, його розвитку та досягнення стратегічних цілей.

Сучасна модель внутрішнього контролю на підприємствах передбачає впровадження всебічного, системного та ретельно документованого контролю, що здійснюється бухгалтерською службою підприємства або об'єднання. Ця система охоплює кілька рівнів контролю, які включають:

- Попередній контроль – проводиться на етапі вивчення первинних документів, що подаються на підпис головному бухгалтеру. Це стосується перевірки угод, кошторисів, розпоряджень, які передбачають грошові видатки або витрати матеріальних ресурсів, що дозволяє запобігти потенційним фінансовим ризикам і забезпечити економічну доцільність запланованих витрат.
- Поточний контроль – здійснюється в процесі ведення обліку господарських операцій і проведення інвентаризацій матеріальних, товарних та інших цінностей підприємства. Цей рівень контролю дозволяє забезпечити відповідність реальних ресурсів задекларованим даним у бухгалтерському обліку.

- Наступний контроль – проводиться після систематизації та аналізу облікової та звітної інформації, у тому числі за підсумками перевірок, ревізій і тематичних вивчень у різних виробничих підрозділах, таких як цехи, майстерні, складські приміщення та інші підструктури підприємства.

З метою підвищення ефективності внутрішнього контролю необхідно реалізовувати комплекс заходів, що спрямовані на посилення ролі бухгалтерського обліку та його кадрів у забезпеченні збереження власності, дотримання режиму економії у витратах та підвищення оперативності облікових процесів. Важливе значення має стандартизація первинної документації, впровадження уніфікованих форм обліку, а також підвищення відповідальності управлінського апарату за приймання, облік, збереження та списання товарно-матеріальних цінностей.

У наукових працях з економіки висловлюються пропозиції щодо об’єднання всіх економічних служб, зокрема бухгалтерії та фінансової служби, в єдиний відділ обліку, фінансів і контролю. Такий підхід обумовлений тісним взаємозв’язком завдань, які вирішують бухгалтери та фінансисти у процесі фінансово-економічного забезпечення діяльності підприємства. Водночас, централізація всіх економічних функцій у єдиному підрозділі може суперечити принципу чіткого розподілу управлінських функцій і відповідальності окремих служб. Оптимальним підходом є збереження бухгалтерії як окремої інформаційної та контрольної підсистеми в межах загальної системи управління підприємством, що гарантує ефективне виконання кожною службою своїх завдань.

Деякі дослідники висловлюють ідею про необхідність інтеграції планових показників у бухгалтерський облік, однак цей підхід викликає сумніви. Відображення планових показників у системі бухгалтерського обліку може призвести до розмивання основних функцій бухгалтерського обліку, оскільки він має фіксувати лише фактичні господарські операції, що підтверджені документально. Натомість планові показники можуть

змінюватися під впливом суб'єктивних і зовнішніх факторів, що робить їх некоректними для системного бухгалтерського обліку.

З метою забезпечення схоронності товарно-матеріальних цінностей і фінансових активів доцільно створити внутрішні контрольно-ревізійні підрозділи. На підприємствах агропромислового сектору варто впроваджувати спеціальні контрольно-ревізійні групи у складі бухгалтерії, які спільно з іншими службами здійснюватимуть ревізії окремих виробничих і невиробничих підрозділів підприємства. Ці групи повинні мати право здійснювати раптові перевірки місць зберігання матеріальних активів, фінансових коштів та виробничих ресурсів. Окрім щорічних повних ревізій фінансово-господарської діяльності, слід впровадити періодичні тематичні перевірки, що охоплюватимуть:

- контроль правильності нарахування та виплати заробітної плати;
- перевірку обліку матеріальних ресурсів на складах та виробничих підрозділах;
- інвентаризацію залишків незавершеного виробництва;
- моніторинг відповідності між даними бухгалтерського обліку та оперативного планування.

Науковці пропонують створення окремих незалежних контрольно-ревізійних служб, укомплектованих економістами, бухгалтерами-ревізорами та спеціалістами з організації праці. Однак цей підхід може бути неефективним з точки зору економії ресурсів та управлінської структури. Більш доцільним є посилення ролі бухгалтерії та фінансової служби в процесі внутрішнього контролю, що дозволить ефективніше використовувати наявні кадрові та матеріальні ресурси без додаткового розширення управлінського апарату.

Управління товарно-матеріальними цінностями потребує також вдосконалення методів моніторингу та контролю в низових підрозділах виробництва. Одним із дієвих інструментів є посилення матеріальної відповідальності працівників за збереження ресурсів. Необхідно проводити

комплексні ревізії діяльності виробничих одиниць та перевіряти відповідність системи оплати праці та преміювання принципу матеріальної зацікавленості у раціональному використанні ресурсів.

Удосконалення системи внутрішнього контролю має також включати впровадження наскрізних показників ефективності, що охоплюють:

1. Обсяг виробництва продукції – контроль виконання виробничих планів і договірних зобов'язань.

2. Якість продукції – встановлення стандартів і контроль відповідності виготовленої продукції.

3. Продуктивність праці – аналіз трудомісткості продукції та виконання планів щодо підвищення продуктивності працівників.

4. Собівартість продукції – моніторинг витрат на виробництво та заходи з їх оптимізації.

Важливим чинником підвищення ефективності внутрішнього контролю є оптимальний баланс між централізацією та децентралізацією управлінських функцій. Надмірна централізація може ускладнити оперативне управління фінансовими потоками, тоді як ефективна децентралізація дозволить наблизити контроль до місць здійснення господарських операцій. У цьому контексті важливо створити єдину інтегровану систему контролю, що поєднуватиме функціональні підсистеми обліку, фінансів і аудиту, зберігаючи при цьому їхню автономність і чіткий розподіл відповідальності.

Таким чином, ефективна система внутрішнього контролю є запорукою фінансової стабільності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності, забезпечуючи оптимізацію управління ресурсами, зниження витрат і підвищення рівня дисципліни у використанні товарно-матеріальних цінностей.

Внутрішньогосподарський контроль є одним з ключових механізмів забезпечення фінансової стійкості підприємства, оптимального використання ресурсів та збереження активів. Його ефективна організація передбачає чітке поєднання централізації та децентралізації контролю, а також раціональне

розподілення функцій між підрозділами та керівними структурами підприємства. Надмірна централізація може спричинити втрату оперативності у прийнятті рішень, тоді як надмірна децентралізація – зниження контролю за витратами та фінансовими потоками.

Важливу роль у структурі внутрішнього контролю відіграє бухгалтерська служба, яка забезпечує точність обліку фінансових операцій та відповідність їх нормативним актам і стандартам. Бухгалтерський контроль повинен охоплювати всі етапи господарської діяльності, починаючи від підготовки фінансових документів до аналізу їх відповідності реальним показникам роботи підприємства. Використання сучасних інформаційних технологій у бухгалтерському обліку дозволяє автоматизувати процес контролю, скоротити ризики помилок та підвищити оперативність обробки інформації.

Крім бухгалтерського обліку, важливою складовою внутрішнього контролю є фінансовий моніторинг, що охоплює аналіз показників ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та обіговості активів. Цей напрямок контролю дозволяє виявляти потенційні загрози фінансовій стабільності підприємства та вчасно приймати коригувальні рішення. Успішне функціонування фінансового контролю значною мірою залежить від узгодженості дій між фінансовими та виробничими підрозділами, а також від ефективного управління дебіторською та кредиторською заборгованістю.

Внутрішньогосподарський контроль також повинен включати регулярні ревізії та аудиторські перевірки, які спрямовані на оцінку ефективності використання ресурсів та відповідності фінансово-господарських операцій встановленим нормам. Проведення незалежних внутрішніх аудитів дозволяє об’єктивно оцінювати діяльність підприємства та запобігати фінансовим зловживанням.

Окреме значення має контроль за використанням матеріальних ресурсів, що включає моніторинг витрат сировини, пального, енергоресурсів та інших виробничих матеріалів. Оптимізація витрат у цій сфері дозволяє підвищити

економічну ефективність виробництва, скоротити непродуктивні втрати та забезпечити більш раціональне використання основних фондів підприємства.

У межах управління персоналом внутрішньогосподарський контроль виконує функції оцінки ефективності праці, контролю за дотриманням трудової дисципліни та оцінки результативності застосування систем мотивації. Формування системи матеріального та нематеріального стимулювання, яка базується на об'єктивних показниках продуктивності праці, сприяє зростанню ефективності діяльності персоналу та підвищенню загального рівня виробничої культури на підприємстві.

Важливим аспектом внутрішнього контролю є аналіз ризиків та управління ними. Ризик-менеджмент повинен стати невід'ємною частиною системи контролю, що дозволяє ідентифікувати можливі загрози, оцінювати їх вплив та розробляти заходи щодо їх мінімізації. До основних фінансових ризиків належать ризики неплатоспроможності, валютні ризики, кредитні ризики та ризики втрати ліквідності. Виробничі ризики включають поломки обладнання, зриви постачання, порушення технологічних процесів. Завдяки впровадженню ефективної системи контролю ризиків підприємство може зменшити ймовірність фінансових втрат і підвищити рівень управлінської стійкості.

Таким чином, внутрішньогосподарський контроль є комплексним процесом, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства. Його ефективна реалізація сприяє підвищенню фінансової стійкості, оптимізації витрат, зростанню продуктивності праці та забезпеченню стратегічного розвитку підприємства. Постійне вдосконалення системи внутрішнього контролю, використання сучасних технологій та залучення кваліфікованих спеціалістів є необхідною умовою успішного функціонування підприємств в умовах конкурентного ринку.

Рівень централізації внутрішньогосподарського контролю визначається масштабами виробничої діяльності, ступенем спеціалізації підприємства, а також особливостями територіального розташування його структурних

підрозділів. Для підприємств, що мають юридичну самостійність і входять до складу виробничого об'єднання (холдингу, кластеру), характерною рисою є повна автономія основних управлінських функцій, включаючи внутрішньогосподарський контроль. Водночас для виробничих одиниць, що не володіють статусом юридичної особи, властивий протилежний підхід, який передбачає розподіл функцій внутрішнього контролю між адміністрацією об'єднання та керівництвом окремих виробничих підрозділів. Координаційну роль у цьому процесі мають виконувати функціональні служби головного підприємства.

Виділяють чотири основні типи виробничих об'єднань, кожен з яких характеризується специфічною організацією та методикою здійснення внутрішньогосподарського контролю.

До першої групи належать підприємства, які складаються з компактно розташованих спеціалізованих виробничих об’єктів, що втратили юридичну та господарську самостійність. В управлінні такими об'єднаннями домінує принцип централізації, коли ключові управлінські функції, включаючи лінійне керівництво, зосереджені в центральному апараті управління. Для адміністрацій окремих виробничих об'єктів залишаються здебільшого диспетчерські функції. Оперативна самостійність у таких підприємствах обмежується питаннями безпосереднього регулювання виробництва та матеріального стимулювання персоналу.

У таких об'єднаннях бухгалтерський облік є централізованим. Контрольно-облікові групи, що діють у складі центральної бухгалтерії, виконують функції первинного та поточного контролю, забезпечуючи правильність оформлення документів і підготовку їх до обробки. Крім того, внутрішньогосподарський контроль включає раптові інвентаризації, перевірки схоронності товарно-матеріальних цінностей та ревізії виробничих показників. Контрольні заходи здійснює спеціальне контрольно-ревізійне бюро, що функціонує при центральній бухгалтерії підприємства, із залученням експертів різних функціональних підрозділів.

У таких високоцентралізованих об'єднаннях внутрішньогосподарський контроль має обмежений характер і спрямований на аналіз виконання виробничих планів, динаміку собівартості продукції, ефективність використання трудових ресурсів і збереження матеріальних активів.

До другої групи об'єднань відносять підприємства, у яких виробничі підрозділи формально втратили статус юридичних осіб, але зберегли певну господарську самостійність і часто працюють на окремому балансі. Такі об'єднання поєднують централізацію ключових управлінських функцій з підвищеною автономією виробничих підрозділів у питаннях оперативного управління.

Відмінною особливістю таких підприємств є значне обмеження внутрішніх фінансових операцій. Окремі виробничі одиниці можуть не мати власного розрахункового рахунку в банку, оскільки всі розрахунки з бюджетом, постачальниками та банками ведуться централізовано. Водночас вони отримують у своє розпорядження необхідні основні та оборотні ресурси, а деякі підрозділи можуть мати право самостійно укладати контракти на закупівлю матеріалів або реалізацію продукції. У таких випадках фінансові операції частково децентралізуються, що потребує особливого підходу до організації контролю.

Децентралізація контролю у фінансовій сфері передбачає відкриття виробничими одиницями поточних рахунків у банку для здійснення розрахунків за заробітною платою, витратами на соціальний розвиток та господарськими потребами. Це вимагає посиленого контролю за рухом грошових коштів і товарно-матеріальних цінностей як у межах підприємства, так і за його межами.

Ще одним важливим аспектом є щомісячна звірка внутрішніх розрахунків між головним підприємством і його структурними підрозділами. Для цього в центральній бухгалтерії ведуться реєстри внутрішніх фінансових операцій, а також здійснюються зустрічні перевірки відповідності

бухгалтерських записів. Відсутність належного контролю на цьому етапі може призвести до фінансових зловживань і втрат.

Третю групу становлять об'єднання, що включають підприємства зі збереженим юридичним статусом та власним апаратом управління. У цьому випадку головне підприємство виконує функції загального керівництва та координації, але не втручається у фінансову самостійність підлеглих підприємств.

Методика проведення ревізій на таких підприємствах має схожість із методами контролю автономних підприємств, однак відрізняється централізацією окремих допоміжних функцій, таких як інженерно-технічне забезпечення, планування інвестиційної політики, бухгалтерський облік операцій із бюджетом та фінансовими фондами.

До четвертого типу об'єднань належать підприємства, що поєднують різні елементи всіх трьох попередніх типів організаційних структур. Тут діють змішані принципи контролю, які залежать від рівня автономії окремих виробничих одиниць та їх статусу у структурі об'єднання.

Організація внутрішнього контролю має бути гнучкою, адаптованою до змін у співвідношенні централізованих і децентралізованих функцій управління. Якщо виробнича одиниця отримує право самостійно укладати контракти на закупівлю матеріалів і збут продукції, ці операції автоматично стають об’єктом внутрішньогосподарського контролю.

Окремого розгляду потребує питання про статус служби внутрішньогосподарського контролю. Деякі економісти пропонують вивести її зі штату підприємства та підпорядкувати безпосередньо власникам чи наглядовій раді. Це дозволило б отримувати більш об'єктивні результати контролю, однак значно збільшило б управлінські витрати.

Альтернативним рішенням є зміцнення ролі та відповідальності існуючих функціональних підрозділів, таких як бухгалтерія, фінансова служба та юридичний відділ, у здійсненні внутрішньогосподарського контролю. Комплексний контроль, що поєднує різні підходи до оцінки виробничо-

фінансової діяльності, є найбільш ефективною формою перевірки роботи підприємства.

Фінансово-господарський контроль охоплює різні аспекти діяльності підприємств, включаючи аналіз використання ресурсів, дотримання законодавчих норм, фінансової дисципліни, правильності ведення бухгалтерського обліку. Особливу увагу слід приділяти профілактиці фінансових порушень та запровадженню ефективних механізмів внутрішньої перевірки фінансово-господарських операцій.

Успішна організація контролю вимагає регулярного проведення комплексних ревізій, що включають зустрічні перевірки, аудит фінансової звітності та аналіз виконання внутрішніх фінансових нормативів.

Рівень централізації внутрішньогосподарського контролю визначається низкою факторів, зокрема розмірами виробництва, рівнем спеціалізації підприємства, територіальним розташуванням його структурних підрозділів, а також особливостями управлінської структури. Для підприємств, що входять до складу виробничих об'єднань, кластерів чи холдингів, важливою особливістю є те, що основні функції управління, включно з контролем, можуть або залишатися централізованими, або ж, навпаки, повністю передаватися до компетенції окремих структурних одиниць.

Юридично самостійні підприємства в межах великих виробничих об'єднань зазвичай функціонують автономно, включаючи фінансову та адміністративну самостійність, що накладає відповідальність за внутрішньогосподарський контроль безпосередньо на керівництво таких підприємств. Натомість виробничі одиниці, що не мають статусу юридичних осіб, зазвичай перебувають у повній підпорядкованості центрального управлінського апарату. У таких випадках функції контролю доцільно розподіляти між адміністрацією головного підприємства та керівництвом окремих виробничих одиниць. Водночас функціональні служби головного підприємства повинні відігравати організаційну роль у цьому процесі, забезпечуючи комплексний і системний контроль усіх ланок виробництва.

Виділяють чотири основні типи виробничих об'єднань, кожен із яких має специфічні особливості організації внутрішнього контролю.

Перший тип – це об'єднання, що складаються з компактно розташованих спеціалізованих виробництв, які втратили юридичну та господарську самостійність. Вони повністю інтегровані в єдину управлінську систему, що забезпечує централізацію основних управлінських функцій, включаючи контроль. Основні лінійні управлінські функції покладаються на центральний апарат, а управлінські підрозділи виробничих об'єктів виконують диспетчерські функції, спрямовані на забезпечення координації процесів виробництва.

Бухгалтерський облік у таких підприємствах централізований, а контроль здійснюється через контрольно-облікові групи, закріплені за окремими підрозділами. Основними напрямками контролю є перевірка первинних документів, інвентаризація товарно-матеріальних цінностей, аналіз використання виробничих ресурсів та оцінка ефективності роботи. Контрольно-ревізійні групи, що функціонують при бухгалтерії, виконують комплексну перевірку фінансово-господарської діяльності підприємств.

Другий тип об'єднань – це підприємства, що формально втратили статус юридичних осіб, але зберегли певну господарську самостійність. Вони можуть працювати на окремому балансі, здійснювати фінансово-господарські операції в межах встановлених лімітів та брати участь у внутрішньогосподарських розрахунках.

Головною особливістю таких об'єднань є поєднання централізованого управління з певною автономією виробничих підрозділів у питаннях фінансів та матеріально-технічного забезпечення. У таких умовах значна частина фінансових операцій, включно з розрахунками з постачальниками та покупцями, може здійснюватися децентралізовано. Водночас контроль за витрачанням фінансових ресурсів залишається централізованим, що потребує запровадження чіткої системи внутрішньогосподарських розрахунків та фінансової звітності.

Третій тип об'єднань – це групи підприємств, що зберегли статус юридичних осіб та власний апарат управління. У таких структурах головне підприємство виступає як координаційний орган, що забезпечує загальне керівництво та визначає стратегічні напрями розвитку. Водночас кожне підприємство відповідає за власний фінансовий стан, самостійно здійснює операції з постачальниками та покупцями, веде облік і проводить внутрішній контроль.

Особливістю методики контролю в таких об'єднаннях є централізація певних функцій, зокрема управління допоміжними виробництвами, координація маркетингової діяльності, контроль за використанням централізованих фінансових фондів та інвестицій.

Четвертий тип об'єднань поєднує елементи всіх трьох попередніх структур. Вони можуть включати як територіально роз'єднані виробничі підрозділи, що мають значну фінансову автономію, так і структурні одиниці, що перебувають під повним адміністративним контролем головного підприємства.

Гнучка система внутрішньогосподарського контролю в таких об'єднаннях має адаптуватися до змін у співвідношенні централізації та децентралізації функцій управління. Якщо виробнича одиниця отримує право самостійно здійснювати закупівлі та реалізацію продукції, це автоматично стає об’єктом підвищеного контролю.

Окремого розгляду потребує питання юридичного статусу внутрішньогосподарського контролю. Деякі економісти пропонують вивести його зі структури підприємства та підпорядкувати безпосередньо власникам чи наглядовій раді. Такий підхід забезпечує незалежність контролю, але водночас суттєво збільшує адміністративні витрати.

Більш доцільним варіантом є підвищення відповідальності існуючих функціональних підрозділів, таких як бухгалтерія, фінансовий відділ та юридична служба, за здійснення внутрішнього контролю. Комплексний контроль, що охоплює всі сфери діяльності підприємства, включно з

перевіркою ефективності використання ресурсів, оцінкою фінансової дисципліни, моніторингом бухгалтерської звітності та аналізом витрат, є найефективнішою формою управління ризиками.

Ефективність фінансового контролю залежить від системного підходу до його організації. Регулярні комплексні ревізії, зустрічні перевірки, внутрішній аудит фінансових операцій та контроль за виконанням фінансових нормативів забезпечують зменшення ризиків фінансових втрат, підвищення рівня прозорості діяльності підприємства та ефективне управління фінансовими ресурсами.

Успішна організація внутрішньогосподарського контролю сприяє своєчасному виявленню порушень, попередженню можливих зловживань та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства. Запровадження сучасних цифрових технологій, автоматизація процесів контролю та використання аналітичних систем дозволять підприємствам ефективніше аналізувати фінансові потоки, мінімізувати ризики та забезпечувати стабільний розвиток.

Таким чином, система внутрішньогосподарського контролю повинна бути динамічною, адаптованою до змін у структурі управління та відповідати сучасним вимогам фінансового менеджменту. Лише комплексний та системний підхід до організації контролю дозволить підприємствам ефективно управляти фінансовими ресурсами, забезпечувати їх раціональне використання та досягати стратегічних цілей розвитку.

Фінансова діагностика кризових підприємств повинна базуватися на ґрунтовній методології оцінки фінансової стабільності, яка дозволяє своєчасно ідентифікувати фактори, що можуть спричинити втрату платоспроможності. Водночас важливим аспектом застосування цієї методології є її адаптація до сучасного механізму корпоративного банкрутства, що розглядається як комплекс соціально-економічних відносин, що виникають у разі фінансової неспроможності боржника та необхідності врегулювання його заборгованості. Саме функціонування механізму корпоративного банкрутства визначає

ключові напрями проведення фінансової діагностики підприємств, що перебувають у кризовому стані:

Аналіз фінансових параметрів, що вказують на неплатоспроможність підприємства та його нездатність виконувати поточні зобов'язання перед кредиторами, державними органами, партнерами та працівниками.

Оцінка можливості реабілітації підприємства шляхом реструктуризації боргових зобов'язань, реорганізації бізнес-процесів та залучення додаткових фінансових ресурсів.

Значущість першого напряму фінансової діагностики пояснюється особливою роллю неплатоспроможності як основного критерію виявлення неспроможності. В сучасних умовах необхідно використовувати відповідну методологію оцінки фінансової стійкості, яка базується на припущенні про можливість подальшого продовження діяльності підприємства-боржника. Це відповідає загальноприйнятим підходам до трактування фінансової неспроможності як фактора ризику банкрутства. У цьому контексті особливо важливим є визначення взаємозв'язку між принципом природного хеджування бізнес-ризиків та традиційними методичними підходами до оцінки платоспроможності. Зокрема, фінансова стійкість може визначатися через здатність підприємства оперативно реагувати на негативні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, адаптуючи свою стратегію розвитку до нових умов.

Формування ефективних рекомендацій щодо фінансової діагностики неплатоспроможності потребує системного підходу до аналізу та застосування комплексних методичних підходів, що дозволяють здійснити якісне оцінювання фінансової стабільності з урахуванням галузевої специфіки. Особливої уваги заслуговує побудова системи порівняльних критеріїв оцінки фінансового стану підприємств у аграрному секторі економіки. Ця система має враховувати рівень виробничої собівартості, сезонність прибутковості, доступність кредитних ресурсів, масштаби державної підтримки та

особливості податкового навантаження на підприємства даної сфери. Детальна структура таких критеріїв представлена у таблиці 4.1.

Другий напрям фінансової діагностики кризових підприємств передбачає оцінку потенційних можливостей реабілітації підприємства, що втратило платоспроможність. В умовах корпоративного банкрутства припинення боргових зобов'язань боржника часто стає причиною значних фінансових втрат для його кредиторів, постачальників, партнерів та інших контрагентів. Крім того, це може спричинити низку соціально-економічних проблем, включаючи скорочення робочих місць, зниження рівня доходів працівників, посилення кризових явищ у суміжних галузях та регіонах. З огляду на це, важливим завданням фінансового управління є розробка механізму реабілітації підприємства, що дозволить мінімізувати негативні наслідки та створити передумови для його подальшого функціонування.

Для забезпечення ефективності реабілітаційних заходів необхідно проводити комплексний аналіз фінансового стану підприємства та розробляти варіанти виходу з кризової ситуації. Основними інструментами відновлення платоспроможності можуть бути:

Реорганізація бізнес-моделі підприємства, що включає перегляд його стратегічних цілей, диверсифікацію видів діяльності, зміну підходів до управління виробництвом та ресурсами.

Оптимізація структури активів і пасивів, що може включати продаж непрофільних активів, скорочення зайвих витрат, залучення додаткових інвестицій та реструктуризацію боргових зобов'язань.

Впровадження антикризових управлінських рішень, спрямованих на підвищення операційної ефективності, посилення фінансового контролю, покращення системи внутрішньої звітності та вдосконалення системи фінансового моніторингу.

Окрім цього, важливим елементом реабілітаційної стратегії є перегляд кредитної політики підприємства та пошук додаткових джерел фінансування. У цьому контексті важливою є співпраця з фінансовими установами,

залучення венчурних інвесторів та використання механізмів державної підтримки для виходу підприємства з кризи.

У підсумку, ефективна фінансова діагностика кризових підприємств повинна включати не лише оцінку ризику банкрутства та неплатоспроможності, а й розробку механізму реабілітації бізнесу, що дозволить мінімізувати економічні втрати та створити умови для стабільного розвитку підприємства в майбутньому.

Таблиця 4.1

Аналітична таблиця для цілей фінансової діагностики кризових суб'єктів аграрного бізнесу із застосуванням галузевої статистики*

Аналізовані показники; аналітичні коментарі	Показник 1		…	Показник n	
Середньогалузеве / медіанне по галузі значення показника за досліджуваний період	Значення 1.1		…	Значення n.1	
Розмах варіації / стандартне відхилення середньогалузевого / медіанного по галузі значення показника за досліджуваний період	Значення 1.2		…	Значення n.2	
Середнє / медіанне значення показника аналізованого підприємства за досліджуваний період	Значення 1.3		…	Значення n.3	
Розмах варіації / стандартне відхилення показника аналізованого підприємства за досліджуваний період	Значення 1.4		…	Значення n.4	
Результати порівняльної оцінки відносно середнього рівня й динаміки показника (матриця альтернатив, у якій 0 – невідповідність; 1 – відповідність рівня / динаміки показника підприємства середньогалузевому / медіанному по галузі значенню)	(0;0) (1;0)	(0;1) (1;1)	…	(0;0) (1;0)	(0;1) (1;1)
Передбачувані причини потенційних розбіжностей для варіантів (0;0); (0;1); (1;0)	Коментар		…	Коментар	

* Складено з використанням [38]

Рішення про реабілітацію бізнесу в рамках системи неспроможності, що ґрунтується на критеріях платоспроможності, у фінансовому контексті не є жорстко формалізованим. Це зумовлює необхідність застосування гнучкої (ітераційної) методики оцінки реабілітаційного потенціалу боржника, яка

дозволяє визначати доцільність та зміст кожного наступного етапу фінансової діагностики залежно від результатів попереднього аналізу. Дана методика забезпечує системний підхід до оцінки можливостей відновлення платоспроможності підприємства з урахуванням особливостей кризового розвитку.

Специфіка визначення резерву відновлення платоспроможності безпосередньо залежить від особливостей функціонування неплатоспроможних підприємств. Основними обмеженнями в оцінці є часовий фактор (період реабілітаційних процедур) і склад зворотного грошового потоку. Негативне значення резерву платоспроможності розглядається як пряма ознака фінансової неспроможності боржника, що потребує негайного вжиття антикризових заходів. Позитивне значення, навпаки, є необхідною умовою для можливості проведення реабілітаційних заходів і вимагає проведення поглибленого аналізу фінансового стану підприємства. У межах такого аналізу необхідно використовувати непрямі ознаки фінансової нестабільності, що дає можливість побудувати ієрархічну систему оцінки кризового розвитку.

Пріоритетними непрямими ознаками фінансової неспроможності підприємства є його неплатоспроможність та підвищений рівень економічного ризику, які вказують на неможливість боржника виконувати свої фінансові зобов’язання. За відсутності критичної ситуації за цими параметрами доцільно переходити до оцінки наступної групи показників – неоплатності та нерентабельності, що відображають фінансову забезпеченість підприємства в контексті його ліквідаційної або реабілітаційної перспективи.

Алгоритм оцінки реабілітаційного потенціалу неплатоспроможних підприємств базується на принциповому допущенні, що нездатність дотримуватися платіжної дисципліни та зберігати раніше сформовану структуру витрат є неприйнятною навіть при наявності певних фінансових резервів. Це припущення тісно пов’язане з особливостями сучасного інституту неспроможності та механізмом корпоративного банкрутства, що надає

першочергове значення своєчасному виконанню зобов'язань незалежно від фінансових результатів підприємства та стану його балансу.

Зарубіжний досвід функціонування суб'єктів аграрного бізнесу демонструє, що в умовах сучасної економіки ключовою метою їхньої діяльності є не лише максимізація валового прибутку за певний період чи підвищення показника прибутковості на акцію, а й забезпечення стійкого зростання ринкової вартості підприємства. Цей підхід обумовлений тим, що курс акцій слугує індикатором рівня ризику, що дозволяє потенційним інвесторам визначати привабливість підприємства як об'єкта вкладення капіталу.

Фінансовий ризик (зокрема банківський, валютний, інвестиційний) є невід'ємним елементом економічних відносин, що впливає на фінансовий стан підприємств та їхніх контрагентів. При цьому оцінка межі ризику для інвестора потребує застосування комплексного фінансового аналізу, який слугує основою для ухвалення рішень щодо обсягів і напрямів інвестицій. Він також дозволяє здійснювати ефективне управління активами підприємства та оцінювати ефективність фінансової політики.

Основною метою фінансового аналізу є забезпечення інвесторів об'єктивною інформацією для ухвалення управлінських рішень, що впливають на фінансову стратегію підприємства. Суб'єктами фінансового аналізу можуть бути окремі компанії, галузеві об'єднання та національна економіка загалом. Проведення аналізу передбачає оцінку ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та можливостей залучення додаткових ресурсів.

Першим етапом загального аналітичного підходу до оцінки фінансового стану підприємства є комплексний аналіз його ліквідності, платоспроможності та фінансової забезпеченості. Інформаційною базою для такого аналізу є дані бухгалтерської та фінансової звітності, що дають змогу оцінити реальний стан підприємства в контексті його здатності виконувати зобов'язання перед кредиторами, постачальниками та іншими контрагентами.

Системний підхід до фінансової діагностики передбачає застосування сукупності індикаторів, що дозволяють оцінити рівень платоспроможності та ліквідності підприємства. До таких показників належать коефіцієнти ліквідності балансу, які є важливими індикаторами оцінки фінансової стійкості з точки зору інвесторів. Вони дозволяють отримати уявлення про ефективність управління активами та джерелами фінансування.

Прийняття інвестиційного рішення щодо конкретного підприємства буде мінімально ризикованим у разі наявності детальної інформації про стан національного господарства та галузі, в якій функціонує потенційний об'єкт вкладення. У цьому контексті особливу роль відіграють макроекономічні показники, які дозволяють оцінити стан економіки загалом та її вплив на фінансову стабільність окремих суб'єктів господарювання.

Основними фінансовими коефіцієнтами, що використовуються для аналізу розподілу капіталу та його джерел, є:

- співвідношення між основними засобами та обіговими коштами;
- співвідношення між власними коштами та зобов'язаннями підприємства.

Запропонований підхід до фінансової оцінки передбачає використання системи індикаторів для визначення такого ключового аспекту фінансового стану підприємства, як ліквідність його балансу. Це дозволяє не лише оцінити його поточну фінансову стійкість, а й передбачити ймовірність майбутніх ризиків, пов'язаних із можливими змінами ринкової кон'юнктури.

Таким чином, ефективна фінансова діагностика кризових підприємств повинна включати не лише оцінку ризиків банкрутства та платоспроможності, а й визначення потенційних можливостей реабілітації бізнесу, що дозволить знизити економічні втрати та сприятиме подальшому розвитку підприємства. Важливим напрямом такого аналізу є застосування методології прогнозування фінансової неспроможності та оцінки ключових макроекономічних факторів, які впливають на функціонування підприємств у довгостроковій перспективі.

Запропоновано систему ключових показників для оцінки діяльності аграрних підприємств, яка дозволяє ефективно контролювати постачання продукції, її якість, продуктивність праці та економію ресурсів. До цієї системи входять чотири основні показники: обсяг виробництва, що враховує виконання договірних зобов’язань; підвищення якості продукції; продуктивність праці, де важливу роль відіграє зниження трудомісткості виробництва; собівартість продукції, що визначає економічну ефективність діяльності підприємства.

Ефективність внутрішньогосподарського контролю значною мірою залежить від коректного поєднання централізованих і децентралізованих елементів управління. Це дозволяє наблизити контроль безпосередньо до місця здійснення господарських і фінансових операцій, а також розвантажити центральний апарат підприємства від оперативних питань, пов’язаних із попереднім, поточним та подальшим контролем виробничих процесів.

Розроблено методичний інструментарій оцінки фінансових ризиків підприємств-суб'єктів аграрного бізнесу, який комплексно відображає їх поточний стан і динаміку розвитку. Основою цього підходу є корпоративна фінансова діагностика, яка орієнтується на виявлення ознак фінансової кризи, включаючи потенційну неплатоспроможність підприємства. Запропоновано розглядати фінансову неспроможність як особливий стан, що має тісний взаємозв’язок із дефолтом, але відрізняється від нього за рівнем платоспроможності.

Розкрито основні підходи до моделювання фінансової неспроможності підприємства, а також запропоновано модель, що поєднує ключові елементи різних підходів. Крім того, сформульовано рекомендації щодо діагностики неплатоспроможності, включаючи методику побудови порівняльних критеріїв з урахуванням специфіки аграрної сфери.

Розроблено гнучку ітераційну методику оцінки реабілітаційного потенціалу підприємства, в якій кожен наступний етап фінансової діагностики визначається результатами попереднього. Ця методика враховує специфіку

роботи неплатоспроможних підприємств, зокрема обмеження строку оцінки періодом реабілітаційних процедур і включення зворотного потоку.

Запропоновано алгоритм оцінки реабілітаційного потенціалу неплатоспроможних підприємств, що базується на принципі неприпустимості невиконання платіжних зобов'язань і збереження неефективної структури витрат, навіть за наявності резервів для відновлення платоспроможності. Він також враховує сучасні механізми корпоративного банкрутства та особливості інституту неспроможності. Вказаний методичний підхід до використання системи індикаторів може слугувати ефективним інструментом оцінки ліквідності бухгалтерського балансу підприємства, що є ключовим фактором для потенційних інвесторів.

Висновки до розділу 4

1. Проведення фінансово-економічного аналізу на підприємстві (або в об'єднанні) вимагає чіткої диференціації об'єктів і суб'єктів аналізу. Доцільним є використання ієрархічної структури аналізу, яка передбачає такі рівні: підприємство, об'єднання (мережа), регіон, національне господарство. Такий підхід сприяє перетворенню аналізу на ефективний механізм регулювання економічної діяльності.
Звіти підприємств подаються відповідним державним регуляторним і контролюючим органам згідно із встановленими процедурами, де вони проходять подальше узагальнення та аналіз. Порядок проведення аналітичної роботи, її обсяг, етапність та специфіка методики залежать від особливостей діяльності конкретного органу економічного регулювання.

2. Фінансово-економічний аналіз суб'єктів аграрного бізнесу розроблений як п'ятиетапний процес, кожен етап якого має бути попередньо спланований і реалізований шляхом належної підготовки та оперативного управління. Послідовність включає: планування аналітичної роботи; збирання

необхідної інформації та її обробка; вивчення та оцінка матеріалів; аналіз факторів, що спричинили відхилення від планових показників та визначення динаміки змін; узагальнення аналітичних матеріалів для формування висновків та стратегічних рішень.

3. **Створення ефективної системи внутрішньогосподарського контролю**

Запропоновано концепцію нової підсистеми внутрішньогосподарського контролю, що інтегрується у систему управління підприємством. Розроблена система наскрізних показників для аграрного бізнесу спрямована на гарантоване виконання ключових завдань, включаючи забезпечення постачання продукції, її якісних характеристик, підвищення продуктивності праці та раціонального використання ресурсів. До переліку основних показників включено: загальний обсяг виробництва; підвищення рівня якості продукції; рівень продуктивності праці; собівартість продукції. Запровадження такої системи сприятиме підвищенню ефективності підприємства та зміцненню його фінансової стабільності.

4. Визначено, що ефективність внутрішньогосподарського контролю значною мірою залежить від правильного балансу між централізацією та децентралізацією контрольних функцій. Оптимізація цього співвідношення повинна передбачати: наближення контрольних механізмів до місця здійснення господарських і фінансових операцій; зниження навантаження на центральний апарат підприємства шляхом передання оперативних контрольних функцій до місцевих структурних підрозділів; розмежування контролю за етапами: попередній, поточний та наступний контроль. Окрім того, проведено класифікацію типів виробничих об'єднань залежно від їх особливостей у сфері організації та методики внутрішньогосподарського контролю.

5. Розроблено комплексний підхід до оцінки фінансово-господарських ризиків підприємств, що дозволяє здійснювати всебічну оцінку їхнього стану та динаміки розвитку. В основу методики закладено концепцію

корпоративної фінансової діагностики, що включає: виявлення ознак фінансових труднощів, у тому числі ризиків фінансової неспроможності; визнання підприємства як економічного суб'єкта, що проходить різні етапи життєвого циклу (на противагу традиційному припущенню про безперервну діяльність); розгляд ризиків та перспектив подальшого розвитку з урахуванням можливих кризових ситуацій. Такий підхід дозволяє підприємству вчасно ідентифікувати загрози фінансової стабільності та розробляти ефективні антикризові заходи.

6. Запропоновано ітераційний підхід до оцінки можливостей відновлення фінансової стабільності підприємства. Методика базується на тому, що кожен етап діагностики визначається результатами попередніх досліджень. Основні аспекти методології: аналіз фінансових можливостей підприємства у межах періоду реабілітаційних процедур; оцінка резервів відновлення платоспроможності та можливості стабілізації фінансового стану; визначення обсягу та характеру необхідних фінансових ресурсів для відновлення ефективного функціонування. Специфіка застосування цієї методики пов'язана з особливостями діяльності неплатоспроможних підприємств, оскільки вона враховує обмеження у часі та у фінансових потоках, що доступні для процесу відновлення.

Література до розділу 4:

1. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2. Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. 848с.

2. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. В.А. Савченко. Київ. КНЕУ, 2002. 351.

3. Мельник А., Васіна А., Желюк Т., Попович Т. Національна економіка . Київ: Знання, 2011. 463 с.

4. Ясінська А.І., Подольчак Н.І. Методологія та організація системно-орієнтованого управління витратами підприємства для прийняття управлінських рішень. Національний університет “Львівська політехніка”. 2012. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13883/1/26_161-171_Vis_727_Menegment.pdf

5. Кузьмін О.Є., Петришин Н.Я Технологія вибору виробничих стратегій для машинобудівних підприємств. Національний університет “Львівська політехніка”. 2009. [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2728/1/16.pdf

6. Сітковська А.О., Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства: методика та критерії розрахунку. Економіка. Управління. Інновації. Випуск № 3 (18), 2016

7. Вініченко І.І. Методичні підходи до управління конкурентоспроможності підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2011. №24. С. 13-18.

8. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення. за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

9. Герасимчук В.О. Стратегічне управління підприємством / В.О. Герасимчук. Київ. КНЕУ, 2013. 360 с.

10. Серединська В.М., Загородна О.М., Федорович Р.В. Економічний аналіз. Навчальний посібник Тернопіль. Видавництво Астон. 2010.

11. . Болюх М.А. Економічний аналіз: навч. Посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 556 с.

12. Мних Є.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. Київ. Нац..-торг.-екон. Ун-т., 2008. 514 с.

13. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз. Тарасенко Н.В. 3-тє видання, перероб. і доп. Львів: “Новий світ – 2000”, 2004. 344 с

14. Зоріна О. А. Організація аналітичної роботи в корпораціях. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук, праць. 2016. № 3. С. 71-77.

15. Організація та методика економічного аналізу: навч. посіб. для бакалаврів. Одеса : Атлант, 2010. 351 с.

16. Зоріна О. А. Розвиток теорії та методології економічного аналізу діяльності акціонерних товариств: моногр. Київ: НАСОА, 2012. 456 с.

17. Болюх М. А., Бурчевський В. З., Горбаток М. І. Економічний аналіз: навч. посіб; за ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2003. 556 с.

18. Вудвуд В.В. Резерви зниження собівартості продукції як один із напрямків підвищення ефективності функціонування підприємства. Економіка та конкурентоспроможність підприємств. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. 8. 2013. №46. С. 100-103.

19. Голишова І.С. Резерви зниження собівартості продукції [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/ portal/natural/vcpi/ TPtEV/ 2012 _6/ statti/17 Golish.pdf.

20. Городня Т.А. Оптимізація собівартості продукції підприємства [Електронний ресурс] Режим доступу: http://archive. nbuv.gov.ua/ portal/ chem_biol/ nvnltu/ 21_1/326_Gor.pdf

21. Філінков О.М. Про співвідношення змісту категорій "витрати виробництва", "затрати", "собівартість". Економічна теорія. 2011. № 4. С. 12-17.

22. Скрипник М. Собівартість продукції як економічна категорія [Електронний ресурс]. Режим доступу: http:// archive. nbuv.gov.ua/ portal/ Soc_Gum/ Ecan/ 2010_7/pdf/skrypnyk.pdf

23. Трухан О.Л. Стратегічний аналіз у системі управління підприємствами [Електронний ресурс]. Вісник ЖДТУ (Економічні науки). 2009. № 1 (47). Режим доступу: https://ztu.edu.ua/ua/science/publishing/visnik/econom/1_47/27.pdf

24. Головко Т.В. Стратегічний аналіз Київ : КНЕУ, 2002. 198 с.

25. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : навчальний посібник / П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна. Київ. Алерта, 2008. 478 с

26. Колесник В.М. Розробка стратегій розвитку аграрних підприємств [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. 2009. Режим доступ : http://www.economy.nayka.com.ua/ ?op=1&z=49.

27. Зоріна О.А. Аналітичний погляд щодо сутності стратегічного аналізу в діяльності акціонерних товариств. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 5, Т. 2. С. 309-313

28. Контроль і ревізія [Текст]: конспект лекцій для студентів напрямку підготовки 6.030509 «Облік і аудит» денної форми навчання/ уклад. Л.В. Матюк. Любешів: Любешівський технічний коледж Луцького НТУ, 2018. 86 с.

29. Журавель Г. П., Хомин П. Самовчитель з бухгалтерського обліку за стандартами: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2006. 288 с.

30. Давидович І.Є. Управління витратами: Навчальний посібник. Київ. Центр учбової літератури, 2008.

31. Живко З.Б., Ревак І.О., Живко М.О., Мельник С.І., Плахотнюк Л.М. О-64 Організація перевірок фінансово-господарської діяльності: підручник. за заг. ред. З.Б. Живко. Львів: ЛьвДУВС, 2011. 548 с.

32. Прус Л. Р. Управління потенціалом підприємства : навч. пос. Хмельницький : Метод. ред. центр ПВНЗ «УЕП», 2010. - 483 с.

РОЗДІЛ 5
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМ МОНІТОРИНГУ, ДІАГНОСТИКИ ТА КОНТРОЛІНГУ В ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

5.1. Формування й розвиток внутрішнього моніторингу економічної та фінансової стабільності суб'єкта аграрного бізнесу

У сучасних умовах жодне підприємство агропродовольчого сектору економіки України не може повністю уникнути фінансових труднощів, які виникають на різних етапах його діяльності. Багато підприємств перебувають у зоні ризику фінансової нестабільності або навіть банкрутства, що часто є наслідком пізнього виявлення проблем у фінансовій сфері та відсутності їх належного аналізу. Ці чинники зумовлюють необхідність формування програми підтримки фінансової стабільності, яка передбачає задіяння всіх можливих внутрішніх ресурсів кожної виробничої підструктури для забезпечення стійкого функціонування підприємства. Основним завданням є розробка і впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, яка дозволить мінімізувати фінансові ризики та запобігти кризовим ситуаціям. Такі системи мають бути обов’язковим елементом функціонування агропродовольчих підприємств, адже тільки фінансово стабільні компанії здатні ефективно конкурувати, розвиватися та забезпечувати стабільні економічні результати.

На сучасному етапі розвитку економіки України одним із пріоритетних напрямків продовольчої політики є забезпечення сталого розвитку агропромислового виробництва. Успішність цього процесу безпосередньо

залежить від фінансової стійкості підприємств, яка є ключовим фактором їхнього ефективного функціонування. Найважливішим інструментом для досягнення фінансової стійкості є проведення фінансового контролю на кожному без винятку підприємстві. Завдяки цьому можна своєчасно виявляти проблеми, оцінювати фінансовий стан компанії та розробляти стратегії для його покращення.

Зовнішній фінансовий контроль активно використовується державними органами, зокрема для моніторингу фінансової ситуації великих підприємств, які мають стратегічне значення для економіки країни. Він включає перевірку платоспроможності компаній, оцінку ризиків банкрутства, аналіз фінансової діяльності та прийняття необхідних заходів для забезпечення стабільності роботи підприємств. Особлива увага приділяється економічно важливим і соціально значущим підприємствам, оскільки їхня стабільність впливає на загальний стан агропромислового сектора.

Однак, незважаючи на важливість зовнішнього контролю, внутрішній фінансовий моніторинг досі залишається недостатньо розвиненим та законодавчо врегульованим. Він рідко використовується на рівні самих підприємств, хоча є надзвичайно важливим інструментом для забезпечення фінансової стабільності. Внутрішній контроль дозволяє керівництву своєчасно реагувати на фінансові загрози, аналізувати економічні показники, визначати слабкі місця у фінансовій діяльності підприємства та розробляти стратегії їх подолання. Таким чином, внутрішній контроль є ключовим елементом підтримки фінансової стійкості та сприяє успішному розвитку агропромислового виробництва.

Внутрішньогосподарський контроль фінансової стійкості підприємства являє собою системний процес, що включає діагностичний аналіз, прогнозування можливих змін у фінансовому стані та визначення шляхів стабілізації підприємства. Основною метою такого контролю є створення міцної фінансової бази для подальшого розвитку підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність і стабільне функціонування. Аналіз фінансових

показників дозволяє визначити слабкі місця у діяльності підприємства та вчасно вжити необхідних заходів для покращення фінансової ситуації.

На сучасному етапі розвитку економіки найефективнішим способом забезпечення фінансової стабільності є впровадження системного внутрішнього фінансового моніторингу, який передбачає постійний контроль за фінансовим станом підприємства. Це дозволяє своєчасно виявляти проблеми, приймати обґрунтовані управлінські рішення, мінімізувати фінансові ризики та забезпечувати ріст прибутковості. Постійний контроль допомагає запобігати кризовим ситуаціям і сприяє розвитку підприємства в умовах мінливого економічного середовища.

Фінансовий контроль включає кілька ключових компонентів. Його предметом є фінансова стійкість підприємства, суб'єктами контролю виступають особи, які відповідають за його проведення, а основними функціями є моніторинг та аналітична оцінка фінансового стану підприємства. Моніторинг передбачає безперервне спостереження за фінансовими показниками, аналіз економічної ефективності та відповідність стратегії розвитку підприємства. Аналітична функція контролю полягає у систематичному аналізі фінансових даних, оцінці результативності прийнятих управлінських рішень та розробці рекомендацій для покращення фінансової стійкості.

Фінансовий контроль має важливе значення для оцінки ефективності розподілу виробленої продукції, а також займає проміжне місце між фінансовим та управлінським аналізом. Це означає, що його проведення вимагає використання методів, характерних як для фінансового, так і для економічного аналізу. Завдяки цьому можна отримати комплексну картину фінансового стану підприємства та ухвалити ефективні управлінські рішення.

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства включає визначення критеріїв та показників оцінки, вибір методів аналізу, встановлення джерел інформації та застосування комплексної методики

дослідження. Кожен економічний моніторинг проходить три основні етапи: підготовчий, дослідження та аналіз отриманих результатів.

Таблиця 5.1

Схема економічного моніторингу фінансово-економічної ситуації на підприємстві*

Підготовчий етап	Етап дослідження	Аналіз отриманих результатів
Діагностика		
1. Формулювання головної цілі та конкретних завдань її досягнення	4. Акумулювання та накопичення відповідних для дослідження даних	9. Порівняльний аналіз основних показників діяльності підприємства поточного періоду до звітного
2. Визначення та підбір методичного інструментарію, вивчення нормативно-довідкової літератури необхідних для проведення моніторингу	5. Дослідження достовірності представлених даних для проведення моніторингу	10. Визначення основних трендів у зміні основних показників діяльності та причин зміни їх динаміки
3. Формування програми і плану конкретних дій для реалізації моніторингового дослідження на підприємстві	6. Систематизація зібраної інформації за категоріями та її вивчення	11.Дослідження впливу чинників на основні показники діяльності підприємства та на його результати діяльності
	7. Проведення оцінки основних показників діяльності підприємства за кількісною, якісною та результуючою ознаками	12. Вибіркове групування чинників за категоріями впливу на результати діяльності досліджуваного підприємства
	8. Висвітлення основних характеристик проведеного моніторингу за основними показниками діяльності підприємства	13. Детальний аналіз вибраних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища за категоріями впливу на підприємство
		14. Розробка пропозицій за результатами аналізу для прийняття управлінських рішень з покращення фінансово- економічної ситуації на підприємстві

* Складено автором з використанням [2, 3]

Підготовчий етап відіграє важливу роль у процесі фінансового моніторингу. Він включає формування цілей і завдань дослідження, ознайомлення з нормативною базою, визначення методів аналізу та вибір інструментів оцінки. Цей етап дозволяє підготувати необхідну інформаційну базу, розробити ефективні методики дослідження та визначити напрямки подальшої роботи.

Фахівці, які проводять економічний моніторинг, повинні володіти глибокими знаннями у сфері фінансового аналізу, розуміти особливості діяльності підприємств агропромислового комплексу, знати сучасні методи оцінки фінансової стійкості. Високий рівень кваліфікації спеціалістів дозволяє забезпечити якісний аналіз фінансових показників підприємства, розробити ефективні рекомендації та сприяти стабільному розвитку агропромислових підприємств. Таким чином, фінансовий контроль та внутрішній моніторинг є необхідними інструментами для забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та сталого розвитку аграрного сектору економіки.

Підготовчий етап завершується укладанням детальної і дієвої програми дослідження та заходів її реалізації.

Моніторинг – це система способів вивчення стану конкретного об'єкту чи діяльності, які забезпечують дослідження у їх розвитку, надають фахову оцінку, швидко з’ясовують наслідки впливу певних зовнішніх чинників Моніторингові дослідження регламентуються певною послідовністю:

- збір потрібної інформації;
- перевірка достовірності та об’єктивності інформації;
- підготовка отриманих даних до дослідження;
- дослідження кількісних, якісних показників та кінцевих результатів щодо об’єкта, який підлягає вивченню;
- порівняльний аналіз оцінок за звітний період з плановими показниками й установленими нормами за попередній період;
- підготовка висновку щодо стану, змін та результативності об’єкту, який вивчається.

Для вивчення фінансового стану на підприємствах головними даними для здійснення контролю є фінансові (бухгалтерські) звіти, в тому числі і всі передбачені форми і додатки до бухгалтерських звітів. Зазвичай, в ході контролю за фінансово-господарською діяльністю підприємства, де предметом перевірки є фінансова (бухгалтерська) діяльність, особлива увага звертається на пояснювальні записки до фінансової звітності, яка дає

можливість дослідити важливі та незначущі зміни, які отримані в ході формування й змін матеріальних і грошових активів за звітний період та їх причини.

В ході перевірки об'єктивності та достовірності бухгалтерської звітності потрібно здійснити відповідний контроль, достовірність оцінки всіх розділів затвердженого Положенням про бухгалтерський облік, в тому числі проводити паралельне співставлення певних видів фінансової звітності.

Таким чином, в ході дослідження фінансового стану підприємства агропромислового виробництва потрібно знати певні дані. Щоб їх розрахувати за даними бухгалтерського звіту, потрібно окреслити кількісні показники, які характеризують: об'єми поточних грошових коштів; об'єми швидких, повних, абсолютних і слабо ліквідних активів; об'єми поточних короткотривалих договорів, об'єми довгострокових договорів. До результативних даних необхідно віднести: абсолютну й відносну невідповідність цих показників порівняльно з базовим (минулим) періодом та затвердженими нормативами; платоспроможність - коефіцієнт поточної платоспроможності, коефіцієнт платіжної здатності найбільш ліквідних ресурсів, коефіцієнт платіжності короткострокових договорів. Щоб їх розрахувати, потрібно за даними бухгалтерського балансу й звіту про фінансові результати обчислити кількісні показники: об'єми найліквідніших активів, найбільш короткотривалих договорів, швидкооборотних активів; фінансову стабільність - коефіцієнти самостійності і незалежності, фінансової сталості, фінансової залежності, рухливості власних грошових коштів. Щоб їх визначити, потрібно з бухгалтерського звіту вирахувати об'єми власного, інвестиційного, оборотного і загального капіталів; фінансові результати – ефективність загального капіталу, власних грошових коштів, надходжень і видатків, в тому числі і рентабельність загального і власного фінансового фондів. Щоб їх визначити, потрібно з балансу й звіту про фінансові результати розрахувати об'єми прибутку від реалізації продукції, чистого прибутку, власних і загальних фінансових ресурсів, зробивши порівняння якісних і кількісних

показників досліджуваного періоду з аналогічними показниками за минулий і базовий періоди, в тому числі з існуючими нормами і планами, які характеризують діяльність, а саме: зміни за контрольний період.

Результати проведеного дослідження дають можливість встановити результативність використання фінансових і матеріальних активів підприємства – продуктивність і фондовіддачу грошових коштів, обіг оборотних коштів. Зростання чи спад фондовіддачі загальних і власних фінансових ресурсів визначається за порівнянням темпів зростання загального й власного капіталів з темпами зростання об'ємів випущеного та реалізованого товару.

Керуючись вищезазначеними даними можна зробити висновок про реальну ситуацію і зміни за досліджений період. Підприємство, згідно отриманих висновків, може перебувати у такому фінансовому стані:

- стабільний – підприємство є ліквідним, платоспроможним, фінансово автономним й рентабельним;
- нестабільний – певні чинники, які впливають на фінансовий стан, не відповідають затвердженим нормативам, зокрема: підприємству характерні неліквідність, неплатоспроможність, фінансова нестійкість;
- критичний – всі дані, якими характеризується фінансова ситуація на підприємстві нижче існуючих нормативів, а саме: підприємство є неліквідним, неплатоспроможним, фінансово нестабільним і нерентабельним (збитковим).

Синонімом до поняття «моніторинг» є «дослідження». Моніторинг не можна ототожнювати з такими процедурами, як контроль, нагляд, ревізія, аналіз, догляд (окремі автори фінансових монографій вважають еквівалентами).

Для забезпечення ретельного дослідження ситуації, розвитку і впливу чинників і факторів, від яких залежить результативність діяльності підприємств, потрібно провести їх аналіз. Фінансовий аналіз, який є значущою функцією управлінського процесу, містить оцінку внутрішньогосподарських

та зовнішніх чинників, які мають вплив на стан діяльності підприємства; стратегії розвитку господарства, реальних ресурсів зростання продуктивності підприємства; включає оцінку рівня складності реалізації розроблених планів і програм в розрізі кожного показника та вироблення пропозицій щодо виправлення виявлених недопрацювань, задіяння на повну потужність власних ресурсів і удосконалення системи керівництва економікою підприємства.

Мета економічного аналізу - з'ясувати чинники і явища, від яких залежали ці зміни, на основі глибокого дослідження кількісних, якісних і кінцевих показників підприємства, діяльність якого аналізується. На базі дослідження кожного чинника окремо формуються детальні пропозиції щодо вироблення управлінських рішень з ліквідації виявлених недоліків та реалізації існуючих ресурсів постійного зростання продуктивності матеріальних, фінансових, трудових резервів і для загального покращення роботи досліджуваного суб'єкта господарювання.

Фінальна стадія моніторингового дослідження - формування висновків щодо досліджуваного об'єкта, розробка пропозицій на базі отриманих даних для реалізація управлінських рішень з ліквідації виявлених недоліків, та застосування існуючих ресурсів для покращення роботи об'єкта, який досліджувався.

Здійснюючи аналіз фінансово-господарської роботи підприємства, потрібно встановити причини і чинники, від яких залежить динаміка стану і зміни показників, які вивчаються, що, в свою чергу, дозволить розробити детальні пропозиції з вироблення управлінських рішень щодо зростання продуктивності використання матеріальних, фінансових, трудових резервів.

Здійснення аналізу досліджуваного об'єкта проводиться за таким алгоритмом:

- співставлення кінцевих та оціночних даних роботи досліджуваного об'єкта з показниками затвердженого плану і даними за минулий рік (період);

- встановлення змін кінцевих й оціночних даних за кілька років, та на їх базі з’ясування закономірності зміни;
- виявлення внутрішніх й зовнішніх чинників і факторів, які впливають на кінцеві й оціночні дані роботи об'єкта, який досліджується;
- з’ясування впливу чинників на кінцеві і оціночні дані діяльності об'єкта, який досліджується;
- систематизація чинників і причин щодо результативного та негативного впливу на кінцеві й оціночні дані діяльності об'єкта, який досліджується;
- дослідження всіх чинників і факторів;
- систематизація чинників і факторів, які залежать або не залежать від управлінських рішень підприємства;
- розробка пропозицій щодо ухвалення управлінських рішень (підсумки за результатами дослідження та детальні рекомендації щодо усунення з’ясованих недоліків, стабілізації досягнень і покращенню діяльності господарства).

Розробка планів та перспектив господарської діяльності підприємства буде неефективною без попереднього дослідження і детального аналізу його роботи за попередні роки. Важливий етап у алгоритмі економічного аналізу – це вироблення характеристик і показників, які визначають стан і використання, в тому числі і причин, від яких залежить динаміка кількісних, якісних і кінцевих даних роботи об'єкта, який досліджується;

Показником фінансових досягнень є отримання значного прибутку, показником продуктивності – досягнення найбільш позитивних результатів за найменших витрат чи за таких самих можливостей отримання вищих показників результативності роботи підприємства, що можна визначити за рівнем фондовіддачі, руху оборотних коштів, рентабельності, продуктивності праці тощо.

Показником оцінки ліквідності об'єкта, який досліджується, є здатність за рахунок наявних активів погасити боргові зобов’язання у поточному

господарському році. Оцінки даного критерію проводяться за коефіцієнтами самостійності, фінансової стійкості, фінансової незалежності, активного використання інвестиційного капіталу та рухливості власного капіталу.

Показником продуктивності зайнятості трудових ресурсів на виробництві є досягнення високого рівня ефективності за умови економії видатків на заробітну плату. Оцінка даного показника обраховується показниками ефективності праці, рівнем заробітної плати, співвідношенням ступеню швидкості зростання ефективності праці і фонду заробітної плати, економія (перевитрата) фонду заробітної плати.

Здійснюючи аналіз господарської діяльності, потрібно оціночні дані співставити з показниками бізнес-плану, базисного періоду, в тому числі встановити причини і фактори, які вплинули на такі зміни.

Поява чинників внутрішнього й зовнішнього середовища зумовлена конкретними умовами, видами, часом, місцем функціонування підприємства. Чинниками внутрішнього середовища підприємства агропромислового виробництва вважаються дії, які залежать від управлінських рішень керівництва даного підприємства. Найчастіше, зазвичай, виокремлюють шість напрямків головних чинників внутрішнього середовища, а саме: місце розташування підприємства, НДДКР, технології, менеджмент, матеріальні резерви, персонал. В той же час, кожен напрямок розподіляється на підгрупи. Чинники зовнішнього середовища – це податкова структура; документи державних органів управління; соціальні й економічні показники регіону, країни; конкуренти і конкурентне середовище; покупці і постачальники тощо. Саме їх потрібно брати до уваги в ході економічного аналізу та формуванні управлінських пропозицій за наслідками проведеного аналізу.

Базові вимоги для аналізу і керування факторами внутрішнього й зовнішнього середовища - необхідність володіння навичками вимірювання, оцінки й прийняття управлінських рішень по кожному фактору окремо. Для досягнення вищезазначеного потрібно виконувати такі умови:

1. Кожен фактор необхідно підтримати інформацією, а саме

побудована система внутрішньої звітності й отримання зовнішньої інформації.

2. Кожен фактор має прямим чи непрямим способом впливати на кінцеві показники діяльності підприємств.

3. Кожен фактор може мати кілька варіантів планування і прогнозування.

При детермінованому методі досліджують прямі чинники, які можна виміряти кількісно, які мають прямий вплив на кінцеві показники.

Для з'ясування впливу факторів при детермінованому методі використовують способи: скорегованих даних, ланцюгових підмін, абсолютних і відносних величин, спосіб адитивного розкладання основних даних, балансовий спосіб.

Стохастичне моделювання використовують в ході розрахунку впливу чинників, які непрямо впливають за кінцеві показники, а саме при відсутності прямої залежності. Чинники першого порядку, які мають прямий вплив на об'єми прибутку, складаються з таких напрямків : прибуток від реалізації продукції, собівартість проданого товару, комерційні видатки, витрати на управлінські структури, інші види прибутків та збитків, сплачені та заборговані податки. В той же час, на зазначені фактори першого порядку мають вплив чинники «другого порядку», на які, в свою чергу, мають тиск чинники «третього порядку» і так далі. Для формування бізнес-планів і прогнозів на майбутнє та для глибокого економічного аналізу потрібно проводити розрахунки, досліджувати та враховувати зазначені фактори.

Отже, за результатами моніторингу (моніторингового дослідження) здійснюється вивчення стану певного об'єкту та, як результат, формується заключення і висновок. На базі проведеного аналізу здійснюється ретельне дослідження, з'ясування й вивчення причин та чинників, які призвели до змін показників по відношенню до попереднього періоду, показників затвердженого бізнес-плану; укладаються детальні пропозиції для ухвалення управлінських рішень щодо усунення вказаних недоліків, стабілізації

отриманих результатів і формуванню бізнес- і перспективних планів розвитку агропромислового виробництва у майбутньому.

Балансові висновки, які на сьогодні існують у світовій і, зокрема, в українській практиці можуть служити базою для виокремлення й відповідного узагальнення груп внутрішнього моніторингу фінансової стійкості підприємств агропромислового виробництва: основного, модифікованого, капітального і динамічного. Прослідковується фінансово-економічна взаємозалежність різних груп внутрішнього дослідження, й головне балансове рівняння підприємства може бути основою для здійснення внутрішнього дослідження фінансової стійкості підприємства.

Формування і практичне впровадження внутрішнього фінансового моніторингу можна вважати дієвим інструментом стабілізації фінансово-економічного стану підприємства. Для забезпечення належного контролю і аналізу його стану, також для науково-аргументованого визначення головних напрямків фінансово-економічної діяльності підприємства щодо його стабільного функціонування потрібно прогнозувати позитивні і кризові тенденції в коливаннях фінансової ситуації.

Дослідження показали, що всі складові стабільної роботи підприємства (фінансова, маркетингова, виробнича) взаємно обґрунтовують та впливають одна на одну і разом гарантують розширене відтворення. Фінансова стійкість підприємства вказує на результативність і правила існування сукупності інших складових економічної стійкості. Фінансова стабільність – це не тільки головне завдання діяльності підприємства і база для його постійного розвитку, а й об’єкт внутрішнього контролю і дослідження.

Життєвий період конкурентних переваг і безпосередньо життєвий цикл підприємства лежать у поетапному русі від народження шляхом підйому до стабільного розвитку, спаду й кризи. Тому, застосовуючи аналогічний підхід для з’ясування динаміки видів життєвого періоду фінансової стійкості підприємства, допустимо виділення інших поетапних циклів розвитку, а саме: перехід від повної стійкості до нормальної, а слідом – до нестабільної й

кризової фінансової ситуації.

Реалії функціонування підприємств агропромислового виробництва вказують на те, що описана черговість змін етапів життєвого циклу фінансової стійкості відслідковується тільки при застосуванні агресивної політики формування конкурентних переваг підприємства. Традиційні і рівномірні стратегічні методики розвитку конкурентних привілеїв мають на меті зовсім іншу, «нетрадиційну» поетапність у розвитку й взаємозамінності видів фінансової стійкості. Вона зумовлена концепцією розвитку, яку сформувало підприємство, визначених етапів життєвого циклу його конкурентних переваг (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Взаємозалежність виду фінансової стійкості і концепції розвитку конкурентних переваг підприємств агропромислового виробництва на різних етапах їх життєвого циклу*

Стратегії розвитку	Стадії життєвого циклу	Категорії фінансової стійкості (нестійкості)
Агресивна	Стадія початкового формування	Абсолютна стабільність
	Стадія зростання	абсолютна/нормальна стабільність
	Стадія розвитку	нормальна стабільність
	Стадія зрілості	нестійкий фінансовий стан
	Стадія зрілості	Кризовий фінансовий стан
Консервативна	Стадія початкового формування	нестійкий фінансовий стан
	Стадія зростання	Нормальна стабільність
	Стадія розвитку	Абсолютна стабільність
	Стадія зрілості	нестійкий фінансовий стан
	Стадія зрілості	Кризовий фінансовий стан
Помірна	Стадія початкового формування	нормальна/абсолютна стабільність
	Стадія зростання	абсолютна/нормальна стабільність
	Стадія розвитку	абсолютна/нормальна стабільність
	Стадія зрілості	Нормальна стабільність / нестійкий фінансовий стан
	Стадія зрілості	Кризовий фінансовий стан

* Складено з використанням [2, 3]

Своєчасність усвідомлення в ході проведення фінансового моніторингу (дослідження) здатності і факторів зміни видів фінансової стійкості до циклів її забезпечення (повної і нормальної) або циклів фінансової нестабільності (нестійкої і кризової) дає можливість вдало оперувати об'ємами і складом майна, фінансовими резервами й конкурентними перевагами підприємства для забезпечення його стабільного розвитку.

Враховуючи той факт, що спрощене визначення моніторингу – це системний аналіз з метою систематичного контролю за певними показниками, а одне з його завдань - аналітично-оціночний супровід управлінських рішень у фінансових питаннях, - то для проведення внутрішнього аналізу фінансової стійкості потрібно окреслити головні критерії його оцінки: за абсолютними і відносними показниками. Кожен з критеріїв реалізується за допомогою застосування окремих методик: перший– способом співставлення резервів і витрат із джерелами їх покриття й способом співставлення необоротних і оборотних активів із джерелами їх створення, а другий – способом обчислення певних ринкових коефіцієнтів, формування інтегральної оцінки й з'ясування можливості банкрутства. На базі описаних способів і методик у процесі проведення моніторингу фінансової стійкості підприємства здійснюється оцінка якості і доцільності використання діючих методичних інструментів у ході формування внутрішнього аналізу фінансової стійкості.

Враховуючи способи фінансового моніторингу і особливість завдань фінансового аналізу, доцільно сформувати систему критеріїв для оцінювання дієвості нинішніх способів аналізу фінансової стійкості підприємств агропромислового виробнитцва (табл. 5.2). Система описаних характеристик є потрібною і достатньою для того, щоб обрати способи формування і удосконалення внутрішнього аналізу фінансової стійкості.

Таблиця 5.3. наочно демонструє, що тільки узагальнена (зведена) оцінка орієнтовно на 40% відповідає запитам внутрішнього аналізу для забезпечення фінансової стійкості об'єктів господарювання.

Таким чином, встановлено, що потрібен суттєво новий спосіб

проведення моніторингу, який зможе в повній мірі реалізувати головну мету регулярного аналізу, ліквідувавши недоліки вже існуючих способів, та відповідати конкретним завданням щодо прибутків, стабілізації чи зростання фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 5.3

Порівняльна оцінка існуючих способів і методик моніторингу фінансової стійкості в контексті проведення внутрішнього аналізу фінансової стабільності підприємств агропромислового виробництва*

Вимоги до формування методичного інструментарію для проведення моніторингу фінансової стабільності підприємства	I концепція		II концепція		
	Порівняльний аналіз запасів та витрат із джерелами їх формування	Порівняльний аналіз позаоборотних активів із джерелами їх покриття	Коефіцієнтний аналіз фінансової стійкості	Діагностика неплатоспроможності	Узагальнена (зведена) оцінка
Визначення кінцевої мети	-	-	-	-	+
Отримання узагальнюючої характеристики підприємства про фінансово-економічний стан	-	-	-	-	-
Принцип безперервності	-	-	-	-	-
В якості бази - фактори, які безпосередньо впливають на фінансово-економічний стан підприємства	-	-	+	+	+
Наявність можливості відслідковувати динаміку стану організацій	-	+	+	+	+
Однозначна інтерпретація вихідних даних	+	+	-	-	-
Поєднання абсолютних і відносних показників	-	-	-	-	-
Можливість складання прогнозів зміни фінансово-економічного стану підприємств	-	-	-	-	-
Відкритість і доступність отриманих висновків і результатів в процесі аналізу	+	+	+	+	+
Прийняття до уваги специфіки підприємств за галузевим спрямуванням і регіональному розміщенні	-	-	-	-	-

* Складено з використанням [2, 3]

На зміну загальноприйнятого алгоритму «витрати – виробництво –

фінансовий підсумок», яким користуються під час розрахунків даних фінансової стабільності, повинна прийти стратегія удосконалення внутрішнього аналізу фінансової стійкості. У новій формулі за базовий показник необхідно брати продану продукцію, яка відображає запит на виготовлену продукцію; фінансовий результат буде показником прибутку як головного чинника, який забезпечує фінансову стійкість підприємства агропромислового виробництва, беруться до уваги й інші дані, які отримуються в ході обліку витрат, збуту і прибутку.

Витрати підприємства – це не тільки витрати, які потрібні для отримання прибутків, але й резерви підприємства, тобто «потенційно очікуваний» прибуток. Складовими резервів доцільно вважати активи об'єкту господарювання та шляхи їх наповнення – пасиви, відображені у бухгалтерському балансі.

Витрати підприємства, до яких відносяться витрати на випуск продукції та її збут за певний період, необхідно розглядати як повну собівартість (згідно а класифікаційними ознаками). Прибуток від реалізації товару є прибутком підприємства, з позиції обліку; а з фінансової точки зору – головним джерелом забезпечення поточних видатків і створення фінансових резервів, який в свою чергу, в господарській діяльності підприємства є з'єднувальною ланкою між витратами і фінансовим прибутком. До підсумків діяльності підприємства необхідно віднести і чистий прибуток - прибуток від продажу продукції і прибуток після відрахувань на сплату податків.

За основу описаної моделі аналізу взято матричний спосіб моніторингу та концептуальний підхід до визначення даних, які є взаємозалежними, для внутрішнього аналізу фінансової стійкості підприємств агропромислового виробництва «витрати – збут – прибуток», зокрема, і «золоте економічне правило»: Швидкість росту балансового прибутку > Швидкість зростання об'ємів > Швидкість збільшення активів > 100%

Моніторинг фінансової стійкості виробництва на основі матричного способу дає можливість розрахувати оцінку залежності кінцевих результатів,

прибутком підприємства, його витратами, фінансами та їх шляхами надходжень, зокрема і встановити її рівень за одним розрахунковим значенням – показником фінансової стійкості підприємства (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

Оцінка фінансової стійкості підприємства на базі матричної схеми*

Показники	Фактичне значення	Нормативне значення
Фінансової стабільності підприємства (ПФС)	1,227	≥1
Взаємозв'язку коштів підприємства (П4)	0,795	≈1
Взаємозв'язку коштів, їх джерел і витрат підприємства (П3)	1,120	>1
Перетворення джерел і витрат підприємства в його доходи (П2)	2,678	>1
Інтегрального взаємозв'язку коштів й їх джерел (П7)	1,211	≈1
Взаємозв'язку коштів й їх джерел (П6)	1,160	≈1
Взаємозв'язку джерел коштів підприємства (П5)	1,711	≈1
Взаємозв'язку кінцевих результатів (П1)	1,909	>1

* Складено з використанням [3, 4] за даними ТОВ «Агроресурс»

На основі матричного алгоритму аналізу можна виявити головні напрямки фінансової стратегії підприємств щодо керування засобами (основними і оборотними), шляхами надходження фінансів, прибутками і витратами, способом обчислення груп показників матричного алгоритму, який віддзеркалює характер взаємозалежності і швидкості змін вихідних даних у визначенні рівня фінансової стійкості підприємства. Як результат, матричний алгоритм включає в себе всі дані - чинники, які покладені в основу і напряму впливають на показники фінансової стабільності підприємства та зазначають головні шляхи його фінансової стратегії.

Їх показники дають можливість укласти план подолання нестабільного стану (якщо показник фінансової стійкості менше 1) чи підтримання фінансової стійкості підприємства (коли показник більший за 1) та будуть взяті за основу при формуванні програми фінансового оздоровлення. При умові, коли:

- показник взаємозалежності остаточних результатів (П1) менше 1 та/або показник перерозподілу грошових коштів, джерел і видатків підприємства до його прибутків (П2) менше 1, або ж наявна динаміка зменшення показників цих величин, то потрібно впроваджувати плани по

реалізації стратегії керування прибутками підприємства;

- дані взаємозалежності фінансів, шляхів їх отримання і видатків підприємства (П3) менше 1, або присутнє зменшення його значення, - необхідно укласти план щодо реалізації стратегії керівництва витратами підприємства;

- дані взаємозалежності фінансів (П4) значно більше або менше 1, потрібно впроваджувати плани по реалізації стратегії керівництва витратами підприємства;

- дані взаємозалежності джерел надходження і фінансів підприємства (П5) значно більше або менше 1, - важливо реалізувати план щодо впровадження в дію стратегії керівництва капіталом підприємства;

- дані взаємозалежності джерел надходження і фінансів (П6), зокрема й інтегрований показник взаємозалежності джерел надходження і фінансів (П7) значно більше або менше 1, - необхідно впроваджувати плани по введенню в дію фінансової стратегії керівництва фінансами підприємства й їх джерелами в сукупності.

Дослідження відповідності інтегрального показника матричного алгоритму виду фінансової стійкості (який обчислений на основі ряду існуючих методик фінансового моніторингу) підприємств агропромислового виробництва підтверджує, що матричний алгоритм фінансової стійкості підприємств використаний на практиці і є достовірним, оскільки показники вихідних даних матриці співпадають з характеристиками аналогічних підприємств (табл. 5.6).

Матричний алгоритм аналізу фінансової стійкості підприємств дає можливість здійснити аналіз та дати оцінку вартісним значенням витрат, надходжень від продажу товару і прибутку, вказує на причинно-наслідковий зв’язок між чинниками, які мають вплив на них, беручи до уваги потребу росту стабільності, поєднує значну частину абсолютних і відносних даних фінансової стійкості підприємства, визначає її рівень за одним інтегральним показником.

Таблиця 5.6

Оцінка відповідності інтегрального показника виду фінансової стійкості підприємств агропромислового виробництва Харківської області

Підприємства	Встановлений тип фінансової стабільності	Узагальнений (інтегральний) показник
ТОВ «Агроресурс»	Абсолютний	1,431
ТОВ «Чугуївська»	Нормальний	1,125
ТОВ «Надія»	Нестійкий	1,005
ТОВ «Лебежанська»	Кризовий	0,804

* Складено з використанням [4]

Алгоритм впровадження внутрішнього систематичного аналізу фінансової стійкості підприємств складається з таких напрямів реалізації: формулювання мети і завдань, схема системного моніторингу, його циклічність і строки, методика отримання інформації і способи фінансового моніторингу, завдань задіяним службам і забезпеченість комп'ютерною технікою, зокрема і правила оформлення результатів аналізу.

Матриця внутрішнього фінансового аналізу, який включає головні розділи його реалізації, демонструє рис. 5.1.

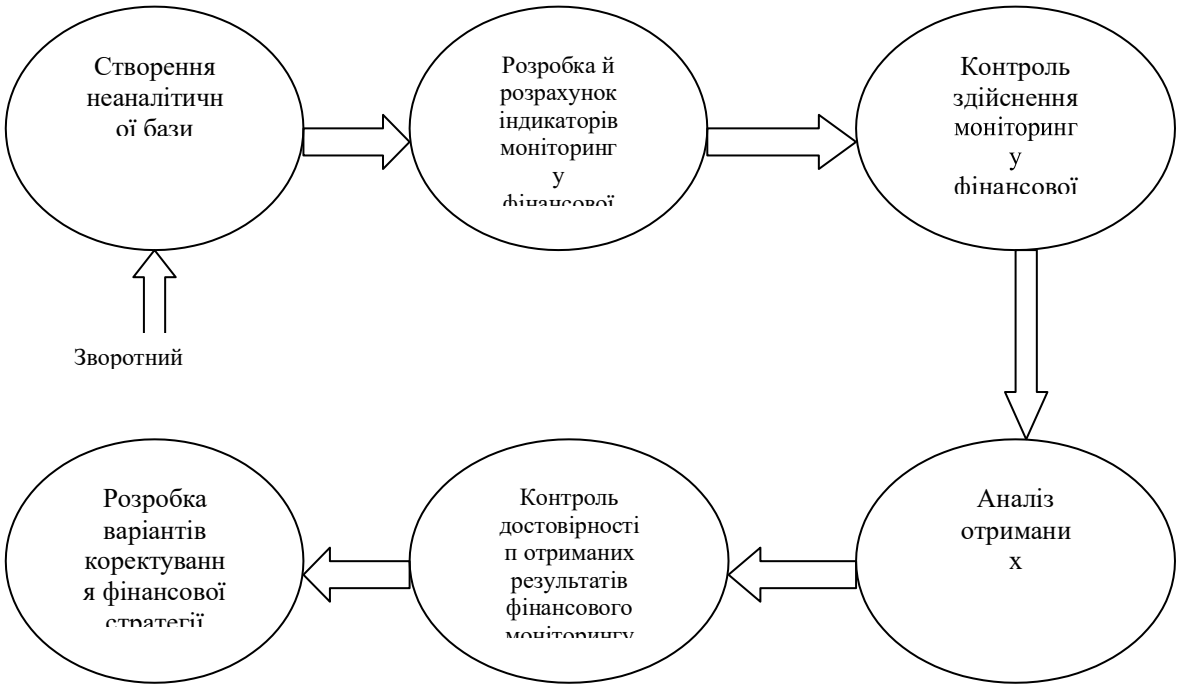

Рис. 5.1. Матриця реалізації внутрішнього аналізу фінансової стійкості

* Складено з використанням [4]

Схема реалізації кроків у матриці відтворює послідовність здійснення комплексу процедур щодо внутрішнього фінансового аналізу підприємства і розробку за його результатами управлінських рішень для корегування фінансової політики і тактики підприємства.

Рекомендований мінімальний виправданий термін здійснення фінансового моніторингу підприємства – один рік, період, який повинен бути охоплений вивченням, - не має перевищувати один квартал. Дані різних форм фінансової звітності становлять джерело отримання інформації для проведення аналізу фінансової стійкості.

Отже, матричний алгоритм внутрішнього фінансового аналізу цілком відповідає завданням внутрішнього аналізу фінансової стійкості. Його застосування спрощує оформлення результатів аналізу та їх оцінку, відповідно, вихідними є п’ять даних; узагальнюючим і головним – один, який дає можливість зробити комплексний висновок щодо стану фінансової стійкості і шляхи її корекції. Особливість запропонованої методики лежить в тому, що вона дає можливість вивчати, аналізувати і здійснювати контроль фінансової стійкості будь-якого підприємства, яке є фінансово автономним. В той же час, описана методика дає можливість без значних змін вже існуючої управлінської системи своєчасно з’ясувати і передбачити негативні тенденції в процесі виробничо-фінансової діяльності та забезпечити стабільність роботи підприємства в сучасному економічному середовищі.

5.2. Стратегічні альтернативи побудови та трансформації систем моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті підприємств та об’єднань аграрного бізнесу

На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки концептуальне управління підприємством є значущим і перспективним напрямком.

Концепція розвитку підприємства – головний документ, який повинен буди основою для ухвалення управлінських рішень. Він визначає стратегію розбудови підприємства, засади стабільності на цільовому ринку, зокрема вартість виробництва у перспективі. Науково аргументована концепція дає можливість підприємству акцентувати увагу та організаційні резерви на стратегічних напрямках, які здатні забезпечити підприємству економічну і фінансову стабільність.

Найголовніша стратегічна частина планово-аналітичної діяльності підприємства виключно всіх напрямків економічної діяльності - це формування системних фінансових програм-бюджетів. Процес формування бюджету дозволяє зменшити показники неефективного використання фінансів підприємства шляхом вчасного укладання програм господарської діяльності, товарно-матеріальних і фінансових операцій та контролю за їх практичною реалізацією.

Бюджетування, як головний крок у формуванні фінансової політики підприємств агропромислового виробництва, до нинішнього часу вважається слабкою ланкою у загальній системі керування підприємством на вітчизняних підприємствах агропромислового виробництва. Практичний досвід показує, що на сьогодні переважна більшість вітчизняних товаровиробників не мають головних механізмів комплексного керівництва стратегічним бюджетним процесом. Практика реалізації процесів формування бюджету в діяльності вітчизняних суб’єктів аграрного бізнесу доводить, що правильне узгодження методів формування бюджету з іншими способами управління значно стабілізує продуктивність підприємства і результативність моделі його функціонування загалом, зокрема і ринкову конкурентоздатність. Практика реалізації процесів формування бюджету на вітчизняних суб’єктів аграрного бізнесу доводить, що правильне узгодження методів формування бюджету з іншими способами керівництва підприємством значно стабілізує його продуктивність і результативність моделі функціонування підприємства загалом, зокрема і ринкову конкурентоспроможність.

Бюджетний метод управління розглядається нами як один з методів вивчення підприємства й управління їм. Бюджетний метод управління являє собою метод, що має певні цілі, що відзначає фактичне положення й вносить необхідні корективи [5, 6].

В різних авторів й у різних теоріях бюджетний метод управління визначається по-різному. Тому для того, щоб розібратися в цих розбіжностях, доцільно вибрати три різних визначення з тих, які надають цьому методу найбільше значення.

Що стосується методів, що дають можливість здійснювати подібну форму управління, то такими методами, безсумнівно, повинні бути методи, застосовувані у звітності, оскільки мова йде про використання таких керівників, які можуть займатися підготовкою до прийняття рішень [7]. При прийнятті рішень мова йде про визначення мети аналогічно тому, наприклад, як при визначенні витрат виробництва існують елементи, що залежать від таких рішень підприємства, як рішення про порядок нарахування амортизації або розподіл накладних витрат [8].

У випадку, коли бюджетний спосіб управління застосовується для удосконалення управління, яке базується на контрольованих прогнозах, вчені вбачають у ньому багато переваг. В той же час, не можна не звертати уваги на граничні можливості даного способу і можливі ризики, зокрема, про невідповідність із завданнями, які повинні бути досягнуті в кінцевому результаті.

І. З погляду витрат:

а) Описаний спосіб забезпечує більші економічні витрати засобів виробництва, оскільки він за своєю суттю спонукає до забезпечення ефективного використання обладнання та інших технічних засобів і фінансових процесів.

б) Він унеможливлює неефективне використання коштів шляхом системного контролю витрат відповідно до поставлених задач, заради яких вони здійснюються, та згідно з ухвалами управлінців підприємства.

в) Він забезпечує скорочення витрат, які пов’язані з потребою отримання погоджень, забезпечуючи децентралізацію ухвалення рішень.

г) Він спонукає адміністрацію сформувати дієздатну структуру головної бухгалтерії і виробничої бухгалтерії, що є вимогою для вдосконалення системи керівництва.

II. Управління фінансами:

а) Забезпечуючи можливість прогнозувати об’єми надходження коштів і їх видатків, він дає можливість координувати розміри витрат у межах, які пропорційні загальним обсягам надходжень.

б) Він вважається єдиним способом, який дозволяє прогнозувати суми для забезпечення фінансування.

в) Спонукає керівників, які сформували дієві програми і забезпечують їх реалізацію, отримувати певні фінансові переваги і привілеї.

III. Управління комерційною діяльністю:

а) Він спонукає адміністрацію досліджувати продукт власного виробництва і ринки для формування стратегії. Як результат, дирекція в повній мірі обізнана із ситуацією на підприємстві.

б) Він забезпечує постійний пошук найбільш ефективних методів в межах, які відповідатимуть високому рівню продуктивності діяльності підприємства загалом.

IV. У галузі загальної стратегії:

а) Він спонукає адміністрацію здійснювати вивчення і планування, яке забезпечить найбільш ефективне застосування трудових резервів, матеріалів й інших видів витрат.

б) Він вкрай потрібен для адміністрації для оцінки ефективності стратегії, яка впроваджується у напрямку реалізації, виробництва і фінансування.

в) Він представлений методами кількісної оцінки, незалежними від настрою дирекції, яка в повній мірі несе відповідальність за кінцевий результат, відповідно до поставлених задач.

г) Він є сигналом для хвилювання адміністрації через повідомлення про невідповідність реальних результатів і прогнозованих.

V. У галузі організації управління:

а) Він детально окреслює значення всіх функцій, які діють на підприємстві, їх місця.

б) Він дає можливість координації. Він зобов'язує всі структурні підрозділи підприємства функціонувати злагоджено для отримання результатів, передбачених бюджетом.

На практиці переважна більшість підприємств, які впроваджують бюджетний спосіб управління, забезпечують це на основі реальних і детальних завдань, і головний привілей, який підприємства прогнозують отримати від впровадження даного методу, проявиться по-різному для кожного конкретно.

VI. Децентралізація. Досліджений спосіб представлений як один із методів розподілу відповідальності, уникаючи ризиків втрати контролю, і забезпечує реалізовувати конкретні заходи в межах затвердженого бюджету. Недоліком в даному випадку є те, що бюджет витрат частково приймає ознаки «бюджету, що дозволяє витрати». Проте, цей недолік в повній мірі компенсується впровадженням системи матеріального стимулювання.

VII. Контроль за коштами й фінансуванням капітальних вкладень. Це завдання є загальним для більшості підприємств, і їх можна реалізувати за допомогою досить нескладних способів, які не передбачають великих витрат.

VIII. Контроль рентабельності. Цей вид контролю найбільш доцільний для тих підприємств, які організовують різнопланові виробництва, не пов'язані між собою. Він базується на контролі витрат за напрямками їх призначення, це забезпечує виявлення витрат виробництва і їх продуктивність у розрізі кожного типу продукції.

IX. Гнучкість керівництва і здатність швидкого корегування. Це є нагальною потребою, в першу чергу, для сфер зі значними змінами кон'юнктури, або у галузі реалізації випущеної продукції, чи у системі

придбання сировини [9].

X. Загальна ефективність. Здійснення управління, що враховує відхилення або виключення.

Потрібно також звернути увагу на проблеми і ризики, які можливі при бюджетному методі управління:

I. Впровадження бюджетного способу управління – процес складний і займає тривалий період часу.

Умовою для впровадження повного циклу системи бюджетного способу управління є добре сформована професійна аналітична бухгалтерія підприємства [10].

Практика показує, що впровадження бюджетного способу управління займає кілька років, зокрема, біля п’яти років потрібно для повноцінної роботи системи прогнозування і контролю керівництва в тому вигляді, в якому вона буде схвалена адміністрацією [11].

II. Бюджетний спосіб управління потребує відповідної системи управління. Щодо системи однорідних підрозділів автори наукових робіт висловлювалися висловлюють міркування про те, що вони не відповідають існуючим центрам відповідальності. Така ситуація може стати катастрофічною за умови впровадження бюджетного способу керування, а саме: потрібно було б призначити відповідальних спеціалістів окремо за кожен бюджет, а це .означає, що класифікація витрат повинна була б відповідати підструктурі відповідальності.

В той же час, потрібно, щоб дирекція несла відповідальність тільки за ті сегменти, які стосуються саме його бюджету і на який він має безпосередній вплив (зокрема, відповідно до яких на нього покладені певні обов’язки). Порушення даної умови призведе до розчарування, не буде отримана очікувана ефективність.

III. Бюджетний спосіб управління досить об’ємний і потребує великих витрат. Система впровадження даного способу потребує значних витрат. Такі видатки згодом можна компенсувати дякуючи перевагам, які надає цей метод

в процесі керівництва підприємством, або шляхом спрощення традиційно існуючого алгоритму бухгалтерської звітності.

В Америці досить активно застосовують спосіб керівництва на базі з'ясованих достатньо великих відхилень. Якщо ж відхилення від прогнозованих несуттєві, на них не акцентується увага, а керівництво інформують лише про глобальні відхилення: про ті показники, які потребують втручання з метою розробки корекційних заходів.

У випадку, коли впровадження бюджетного способу управління не забезпечує звільнення від зайвого у традиційно усталеній схемі бухгалтерської звітності, то витрати збільшуються практично вдвоє. Застосування розглянутого методу фактично передбачає три стадії: розробку передбачень, механічне порівняння цих передбачень із фактичними результатами й, нарешті, аналіз виявлених відхилень. Все це може бути рентабельним при динамічному управлінні [12].

IV. Метод бюджетного управління не підміняє схему управління, а навпаки, він їй допомагає. В той же час, не потрібно очікувати, що при впровадженні бюджетного способу управління адміністрація має повністю йому довіритися. Дієве керівництво підприємством завжди буде актуальним і результативним. Саме через це не можна доводити до того, щоб бюджетний спосіб керівництва став непотрібним інструментом, який створюватиме зайві ускладнення в управлінській системі або в ще один бухгалтерський механізм, який зацікавлює лише окремих осіб.

В тому числі, його впровадження іноді призводить до ризиків, при яких бюджет розглядається як бюджет, яким виправдані всі види витрат. В даному випадку неправильним було б проводити паралелі з державним бюджетом, оскільки це вкрай невірне уявлення про значення бюджету в розрізі того, що вкладено в нього в умовах бюджетного способу керівництва.

Впровадження бюджетного способу управління в повному об'ємі має такі складові:

- дослідження резервів функціонування підприємства з огляду на

зовнішні і внутрішні чинники;

- окреслення головних завдань діяльності підприємства;
- координацію впровадження бюджетного способу управління на базі оцінки результатів роботи підприємства у відповідності до поставлених завдань;
- контроль за реалізацією та вироблення заходів щодо корегування.

Необхідно зазначити, що допускається можливість впровадження бюджетного способу управління в неповному об'ємі.

При неповному застосуванні бюджетного методу управління можуть бути відсутніми або передбачення, або чітке формулювання цілей, або коригувальні заходи [13]. У цих випадках не можна говорити про застосування методу передбачень і бюджетного управління в повному обсязі. В той же час нерідко доводиться звертатися до бюджету. Зазначені напрямки впровадження бюджетного контролю в окремих випадках стають першим кроком перехідного етапу до повноцінного бюджетного способу керівництва. Але відомі випадки, коли підприємство тривалий період надає першочергового значення лише одному з напрямків запропонованого способу: прогнозуванню, координації або бюджетному контролю, не приділяючи належної уваги іншим складовим. Окремі спеціалісти-практики у галузі керівництва підприємствами зазначають, що вони б позитивно ставилися до впровадження бюджетного способу управління, при умові, коли він базувався виключно на детальній розробці прогнозування і розробці стратегій на майбутнє [14].

У сфері управління реалізацією товарів бюджетний метод передбачає [15]:

а) Попереднє визначення мети, розміру оборотів (продажів) і кількість реалізованих товарів. Однак для досягнення цих цілей протягом якогось певного строку повинна бути розглянута наявність товару: число торговельних точок, безперебійність поставок, знання того або іншого нового виду товару, відомості про число рекламацій, що надійшли й тощо. Ці можливості можуть розглядатися як проміжні цілі [15].

б) Забезпечення можливості проведення вимірів, що дозволяють порівняти фактичне виконання з наміченими цілями. Дійсно, часто виявляється необхідним поглибити звичайний статистичний облік шляхом проведення вибіркових обстежень (наприклад, числа торговельних точок, їх популярності й т.д.) [15].

в) Прийняття рішення про проведення необхідних коригувальних заходів (наприклад, про посилення реклами).

У сфері управління витратами виробництва, застосування бюджетного методу передбачає таке:.

а) Нормативи витрат виробництва, встановлювані бюджетом при визначенні цілей, які повинні бути досягнуті підприємством.

б) Облік фактичних витрат виробництва, що дає можливість визначити їх відхилення від нормативів, встановлених бюджетом.

в) Коригувальні заходи для усунення цих відхилень.

Однак для встановлення нормативів витрат виробництва повинні бути визначені нормативи споживання матеріалів і цін на них, а також нормативи продуктивності праці [16]. Це говорить про необхідність більш детального розгляду проблеми. Зокрема, для прогнозування витрат виробництва на майбутнє необхідно:

- визначення операцій, що складають виробничий процес, і нормативів витрат часу (прямих і непрямих);
- облік фактично виконаних операцій, що дає можливість виявити відхилення від встановлених нормативів: по прямих витратах робочого часу (% робіт, що відповідають нормативам витрат робочого часу, і % робіт, що не відповідають цим нормативам) і по непрямих (% непрямих витрат робочого часу в годинниках по видах витрат) [16];
- реалізація корегувальних планів, які мають різнопланові напрямки: новаційний підхід до ремонту обладнання, підвищення кваліфікації, розробка проектів тощо.

Бюджетне планування представляє собою процес формування окремих

бюджетів для функціональних підструктур підприємства, в основі яких лежать програми, затверджені адміністрацією. Бюджетування – це єдина система не тільки відбору певних стратегічних цілей планування всередині підприємства, а й організаційна система фінансових взаємозв'язків на підприємстві в межах затвердженої концепції, а саме: система внутрішнього фінансового керівництва, складова стратегічного, а не виключно тактичного, короткотривалого фінансового планування.

В процесі формування системи бюджетування на підприємстві агропромислового виробництва потрібно брати до уваги головні лімітуючи (обмежувальні) чинники, які мають вплив на фінансову складову підприємства, які є першоосновою формування бюджету. Серед зазначених чинників можна виділити внутрішні і зовнішні.

Зовнішні (обмежувальні) фактори – це ліміт збуту і ліміт матеріальних резервів. Ліміт продажів відображається показником попиту на товар і роботою продавців-маркетологів. Ліміт матеріальних резервів залежить від діяльності і розвитку об'єкту господарювання, який гальмує відсутність достатніх резервів.

Внутрішні лімітуючи чинники – ліміт технічних можливостей і ліміт фінансових резервів. Ліміт технічних можливостей взаємопов'язаний з тим, що наявність або відсутність належних технічних можливостей призводить до зростання чи зниження реальних можливостей підприємства забезпечувати запити споживачів. Ліміт фінансових резервів сприяє фінансовій стійкості підприємства, в основі якої лежить збалансованість його головного бюджету.

В залежності від видів діяльності підприємства виокремлюються комплекси лімітуючих чинників (трудовий потенціал, ресурсний потенціал тощо).

Це означає, що, в першу чергу, систему бюджетування потрібно формувати окремо за кожним видом роботи підприємства, по-друге, в систему бюджетування необхідно терміново вносити зміни, якщо змінюються лімітуючи чинники.

Підприємству, яке здійснює бюджетування необхідно дотримуватися таких норм:

- системні норми бюджетування: правило «фінансової структури», принцип інтеграції, принцип наступності, принцип єдності бюджетної сфери й співставлення бюджетних показників, принцип безперечного виконання бюджетів, принцип достовірності;
- методологічні правила бюджетування: правило нормування, принцип наскрізного формування планів, принцип поділу на частини, принцип гнучкого планування, принцип планування способом нарахування, принцип взаємозв'язку короткотривалого й перспективного планування;
- фінансові правила бюджетування: принцип економічної доцільності, принцип реальності й об’єктивності бюджетів, принцип цільового спрямування бюджетних обмежень, принцип правильності, принцип дійсності, принцип привілею суті над формою, принцип прозорості, принцип бездефіцитності бюджету.

Провідні ідеї, які заважають введенню в дію системи бюджетування на вітчизняних підприємствах агропромислового виробництва:

- бюджет недостатньо відповідає концепції, немає конкретно визначеної схеми бюджетування й регламентного порядку. Зокрема, немає і нормативів як основи для планування, не визначені межі відповідальності й перерозподілу прибутків і витрат;
- на практиці, у господарській діяльності на підприємствах зазвичай не створюються спеціальні підструктури, обов’язками яких є збір інформації, яка потрібна для бюджетування. Зокрема, інформація, яка знаходиться в розпорядженні бухгалтерії, включається до фінансової звітності, проте її недостатньо для бюджетного керівництва. Зазвичай, професіоналізму спеціалістів недостатньо для досягнень передбачених стратегічних завдань підприємства. Це унеможливлює використання в діючому інформаційному просторі апробованих програм по бюджетуванню;
- повільними темпами в діяльність підприємств запроваджується

управлінський облік, що, в свою чергу, приводить до наступного: не відокремлена управлінська й фінансова звітність, планується виключно обіг грошових коштів, який укладений на базі показників минулих періодів, планування й контроль показників проводиться за схемою вітчизняного бухгалтерського обліку;

- значний відсоток підприємств не утворює контролюючий колегіальний орган ухвалення бюджетних рішень, а відтак, і розподіл функцій відповідальності здійснюється неправильно, бюджетні підструктури не приймають участі у формуванні бюджету, а керівники підструктур підприємства не залучаються до контролю і процесу затвердження бюджетів. Бюджетування не оговорює систему мотивації й оцінки роботи підрозділів та їх керівників.

Зазначені проблеми - це лише частина ряду труднощів бюджетування, які очікують сучасні підприємства агропромислового виробництва в ході планування своєї роботи. Саме тому і розв’язувати їх потрібно в комплексі і детально, відповідно до особливостей функціонування кожного об’єкту господарювання, і головне – до введення в дію спеціальної системи бюджетування, якщо вона буде впроваджуватися.

Кроки впровадження комплексної схеми бюджетування на підприємстві мають таку послідовність:

- розпорядження керівництва підприємства про розробку й введення в дію комплексної системи бюджетування;
- укладання проекту концептуальної моделі бюджетування й результатів функціонування підприємства;
- окреслення ланок ризику і чинників досягнень;
- визначення базових фінансових даних роботи підприємства з огляду на запити споживачів і замовників;
- апробація інтегрованої схеми бюджету;
- формування алгоритму контролю-впливу на показники бюджету.

Стратегічне планування має на меті поєднати зазначені принципи задля

забезпечення формування єдиного, детально прописаного, концептуально передбаченого набору даних.

Єдину систему бюджетування підприємства агропромислового виробництва необхідно сприймати як корпоративну систему керівництва, що узгоджує між собою головні завдання, ключові цілі підприємства, фактори ризику і стабілізації та базові фінансові показники роботи.

Схема комплексної системи формування бюджету підприємства агропромислового виробництва продемонстрована на рис. 5.4.

Формування бюджету, в якому врахований ліміт резервів, дало можливість систематизувати діяльність підприємства, стабілізувати його рентабельність, передбачивши додаткову економію ресурсів, що, в свою чергу, дало можливість зменшити собівартість продукції і збільшити показники прибутку.

Схема оцінювання результативності комплексної системи бюджетування підприємства агропромислового виробництва повинна сприяти вчасному отриманню об'єктивних даних про всі матеріальні і фінансові ресурси від усіх підрозділів підприємства через аналіз відхилень від затвердженого бюджету.

Аналіз невиконання бюджетних завдань окреслює проблеми, виявляє можливості, спонукає до прийняття адміністративних рішень і узгодження співпраці з усіма підструктурами. За рівнем важливості відхилення можна розділити на значні та незначні (враховані і невраховані в ході аналізу).

Вказані дані важливо обчислювати, зважаючи на затверджені ступені об'єктивності головних показників бухгалтерських звітів, для даних у вартісній оцінці на вибір і завдань аналізу: 5% від балансового доходу підприємства; 2% валового об'єму збуту; 2% валюти балансу; 10% внутрішнього капіталу; 2% загальних видатків підприємства.

Аналіз контролю бюджетних показників фінансової ситуації ТОВ «Агроресурс» для оцінки рівня управління фінансами на базі бюджетування запропонована у табл. 5.6.

Таблиця 5.6

Аналіз бюджетних даних фінансової ситуації ТОВ «Агроресурс»*

Показники	Значення попере-днього року	Прогнозне, бюджетне значення	Фактичне значення	Відхилення абсолютне	Відносне відхи-лення, %	Сприятливе (С) Несприятливе (Н) відхилення
Коефіцієнт фінансової маневреності	0,4	1,1	0,85	-0,25	-22,7	Н
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,2	2	1,8	-0,2	-10,0	Н
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,17	0,3	0,22	-0,08	-26,7	Н
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,4	0,8	0,85	0,05	6,3	С
Коефіцієнт загальної оборотності капіталу (активів)	1,1	1,27	1,40	0,13	10,2	С
Коефіцієнт оборотності мобільних коштів	2,2	2,74	2,90	0,16	5,8	С
Коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних коштів	3,9	4,2	5,0	0,8	19,0	С
Коефіцієнт оборотності готової продукції	21,4	23,8	24,9	1,1	4,6	С
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,5	3,9	4,01	0,11	2,8	С
Коефіцієнт середнього строку обороту дебіторської заборгованості, днів	25	32	31	-0,1	- 3,13	Н
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,3	5,5	5,9	0,4	7,3	С
Коефіцієнт середнього строку обороту кредиторської заборгованості, днів	36,9	46,2	46,9	0,7	1,5	С
Коефіцієнт фондовіддачі позаоборотних активів	0,8	1,8	1,9	0,1	5,6	С
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,5	2,0	2,3	0,3	15,0	С

* Складено з використанням звітності підприємства

За рівнем сумірності спільних критеріїв і впливу на фінансову структуру підприємства відхилення даних можуть бути: менше 5% - несуттєві, відхилення, якими можна не брати до уваги; від 5 % до 10% - допустимі, відхилення організації, які передбачені нормами фінансової концепції; від 10% до 15% найвищого ступеню, відхилення, на яких треба зосередити увагу

й сформувати пояснення; від 15% до 25% - критичні, відхилення, які спонукають до змін механізмів фінансового перерозподілу; від 25% і вище - надзвичайні відхилення, що потребують якнайшвидших фінансових дій і формування нової стратегії.

Разом з повною сумою потрібно з'ясувати ступінь достовірності відхилень, який встановлюється у відсоткових значеннях до бюджету або в абсолютній сумі, зокрема і дослідити, які з відхилень необхідно визначити як значні чи незначні. У випадку, коли загальний відсотковий показник незначних відхилень більше за відсоток значних, то можна припустити, що маючи реальні цілі щодо приведення фінансової ситуації до більш стійкого стану, менеджмент, застосував виважені рішення.

Для даного об'єкту господарювання лише 4 несприятливих відхилень із 14 (28,6%). Наступний крок за формуванням комплексу завдань, укладанням стратегії і деталізованих на її базі планів і бюджетів у ході їх впровадження, це організація контролю відхилень, яка забезпечить проведення системного моніторингу фінансово-господарської діяльності об'єкта господарювання.

5.3. Інформаційна підтримка управлінських рішень в підвищенні конкурентоспроможності, економічної ефективності та економічної безпеки діяльності суб'єктів аграрного бізнесу

Фінансово-економічна безпека підприємства агропромислового виробництва - це досить непросте, багатогранне поняття, яке залежить від великої кількості чинників, які виникають як на самому підприємстві, так і за його межам. Організація фінансово-економічної безпеки можлива тільки за умови, коли на виробництві укладаються і впроваджуються взаємозалежні дії керування пасивами, активами й ризиками. Зокрема, йдеться про потребу формування оптимальної системи капіталу й оцінки її впливу на фінансову ситуацію організації, наслідком якої є ухвалення різних управлінських рішень,

які дадуть змогу підірвати його стабільність і створити загрозливу ситуацію фінансовій безпеці. Для створення безпечних умов функціонування суб'єктів аграрного бізнесу потрібно розробити програму обґрунтованого й результативного використання їх фінансових резервів на базі оптимізації структури капіталу, що є найголовнішим напрямком фінансового менеджменту у структурі стратегічного керівництва. Наступним аспектом фінансового менеджменту, який потребує посиленої уваги в ході забезпеченні фінансово-економічної безпеки організації, є керівництво економічними ризиками, яке не допускатиме прийняття непрофесійних управлінських рішень.

Досвід України, наряду із світовим, підтверджує потребу розробки такої структури забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, яка забезпечить невразливість від економічних ризиків та буде активно вмотивовувати соціально-економічну розбудову об'єкта господарювання.

Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства - це не тільки основний фактор ефективного функціонування самих підприємств і стратегія їх середньострокового розвитку в системі фінансового менеджменту, але й базис безпечного функціонування регіонів і держави в цілому [17].

Фінансово-економічну безпеку підприємства слід вважати базовою, головною умовою, яка забезпечує загальну фінансово-економічну безпеку і держави (регіону), і окремо взятого особистого господарства, що дає змогу створити збалансованість зацікавленості всіх підрозділів фінансової структури та домогтися зменшення економічного ризику.

Фінансово-економічна безпека організації повинна базуватися на створенні рівноваги інтересів всіх структурних служб фінансової системи з метою досягнення безпеки об'єкту господарювання, головного джерела фінансових резервів, з огляду на економічні ризики.

Економічне наповнення формулювання «фінансово-економічна безпека підприємства» передбачає використання комплексного підходу до створення і впровадження фінансово-економічної безпеки підприємства, яка забезпечить

захист інтересів власників об'єктів господарювання в ході їх фінансово-господарської діяльності.

Потрібно включити у схему фінансового менеджменту підприємства фінансово-економічної безпеки як фактору результативного керівництва фінансами (рис. 5.2).

Кожен окремо описаний блок складається з різних систем, які повинні забезпечити якісне впровадження фінансового менеджменту, що створить фінансово-економічну безпеку підприємства на даному етапі та у майбутньому.

Не дивлячись на значний список показників, які застосовуються різними методами оцінки фінансово-економічної безпеки підприємств, їх дані не враховують впливу таких зовнішніх чинників як: інфляція, зміни ринку, доступна можливість зовнішнього фінансування.

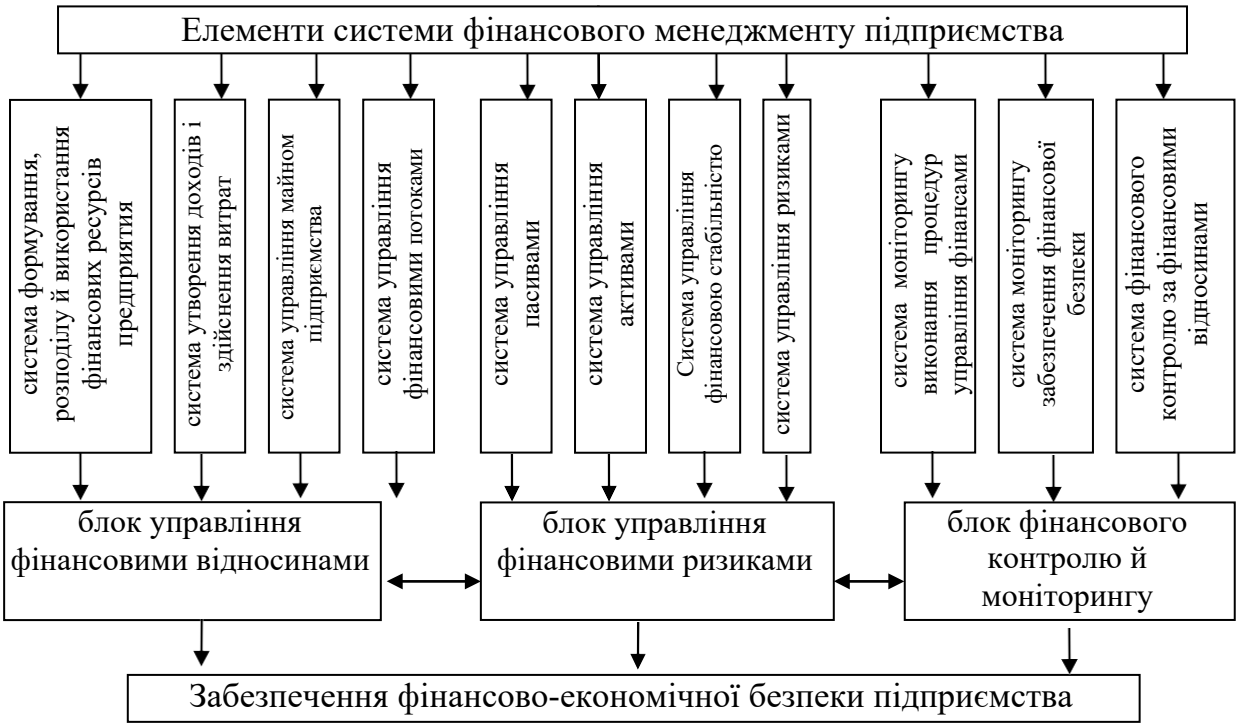

Рис. 5.2. Фінансово-економічна безпека в системі менеджменту підприємства агропромислового виробництва*

* власна розробка

З огляду на важливе значення їх впливу на фінансово-економічну безпеку підприємства, потрібно додати до оцінки фінансово-економічної безпеки індикатори. Комплекс впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, який базується на системі вказаних даних, дає можливість виокремити індикатори груп фінансово-економічної безпеки підприємства.

Створення умов фінансово-економічної безпеки підприємства напряму залежить від формування і результативності системи моніторингу фінансово-господарської роботи підприємства. Інформаційно-аналітична система, яка містить об'єктивні дані про коливання зовнішнього й внутрішнього фінансового середовища, вимагає ухвалення своєчасних й результативних управлінських рішень в комплексі фінансового менеджменту, допомагає сформувати стратегічний план забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

Структура моніторингу складається з двох взаємопов'язаних блоків: поточного і річного аналізу, який забезпечує проведення контролю на базі комплексного дослідження фінансово-економічного стану об фінансово-економічного стану об'єкту господарювання і розрахунок класу фінансово-економічної безпеки.

Система моніторингу покликана ухвалювати дієві управлінські рішення, які дають можливість підприємствам досягти фінансово-економічної безпеки в ході змін, які відбуваються у внутрішньому і зовнішньому оточенні, при яких підприємство вчиняє правильні дії в процесі зміни класу фінансово-економічної безпеки.

В основі оцінки фінансово-економічної безпеки підприємств лежить облік результативного використання капіталу, через що потрібно вивчати фінансові складові підприємств і оцінка їх впливу на окремі фактори фінансово-економічної безпеки підприємства.

Вплив складу капіталу на класи фінансово-економічної безпеки характеризується значно вищим рівнем рентабельності фінансів порівняно із

середнім показником його ціни і високим рівнем фінансової незалежності в класі «абсолютно безпечний», в той час, як у класі «кризовий» спостерігається збиток у порівнянні із середнім показником його ціни і низькою фінансовою самостійністю.

У об’єкта господарювання «кризового» класу зростання вартості капіталу проходить на тлі значного зниження фінансової стійкості і великого рівня залежності поточної роботи від інвестованого капіталу, що, в свою чергу, спричиняє збільшенню середньозваженої ціни капіталу.

З’ясування рівня впливу структури капіталу на фінансово-економічну безпеку підприємства дає можливість встановити оптимальну структури капіталу для створення фінансово-економічної безпеки певного підприємства.

Забезпечення стійкого розвитку, економічної й фінансово-економічної безпеки - це завдання, що постають перед кожним підприємством у різних економічних умовах. Потрібне створення і функціонування механізму, який забезпечить керівництво стабільним розвитком підприємства для виконання стратегічних і тактичних цілей.

Формування стратегії розвитку стабільного функціонування підприємства складається з таких напрямків: диференціація керівництва стабільним розвитком підприємства на структури керування і управлінську систему, вивчення, аналіз і оцінка якісних та кількісних даних й ухвалення управлінських рішень на базі аналізу системи управлінських процесів.

Для досягнення стабільної розбудови підприємства шляхом з’ясування фінансово-економічної безпеки можна доцільно застосувати фінансово-економічний метод, який є структурною частиною системи керівництва роботою підприємства, що відтворює взаємозв'язок і взаємодію окремих процесів фінансово-господарської діяльності підприємства.

Для створення продуктивної системи керування стабільним розвитком підприємства потрібно своєчасно з’ясувати внутрішні й зовнішні ризики, зокрема і окреслені межові показники, які не тільки встановлять клас фінансово-економічної безпеки, а й вкажуть про його зміну (до погіршення).

Застосовуючи фінансово-економічний спосіб керування стабільним розвитком агропромислового виробництва, доцільно встановити клас фінансово- економічної безпеки та вносити корективи шляхом певних механізмів для впровадження концепції його розвитку.

Методу фінансового менеджменту, в структурі системного фінансово-економічного управління стабільним розвитком підприємства, притаманна багатофункціональність, і їх зміст залежить від обраного управління підсистемою способу впливу.

На досягнення вищого рівня фінансово-економічної безпеки впливають різні чинники і загрози, які з'являються не тільки у зовнішньому оточенні, а і безпосередньо на самому підприємстві. В ході фінансово-господарської діяльності підприємства агропромислового виробництва повинні визначати об'єктивну оцінку різним проявам економічних ризиків, в той же час посиленій увазі повинні піддаватися ті з них, які мають плив на фінансово-економічну безпеку, а саме: ризик, який виникає в ході формування системи активів і пасивів; ризик неплатоспроможності, ризик переходу до фінансової нестабільності і небезпеки.

Для забезпечення фінансово-економічної безпеки виробництва потрібно враховувати оптимізацію фінансової структури і максимальне зниження рівня економічної небезпеки. Якщо переважають кошти від позик, виробництво опиняється в зоні критичного ризику і «кризовому» класі фінансової небезпеки. Якщо у структурі фінансового капіталу власні кошти у чотири рази перевищують запозичені, підприємство переходить до «абсолютного класу» і безпечної безризикової зони фінансово-економічної безпеки; в той же час, значні об'єми власних коштів, при яких ціна значно вища, ніж за позикові, що позбавляє підприємство можливості отримувати додатковий дохід і нарощувати показники рентабельності виробництва.

Збалансований стан доцільно розглядати як рівновагу між рівнем фінансово-економічної безпеки і фінансовою структурою підприємства. Конкретні показники оптимальної фінансової структури значно відрізняються

для підприємств різних сфер і політики менеджменту, хоча поєднання їх градієнтів (відхилень) виглядає як найпростіші ситуативні показники, за якими складається оцінка доцільності ухвалених різних управлінських рішень у цілісній системі фінансового менеджменту.

Сучасне стратегічне управління має в основному ті ж потреби, що й традиційне управління: можливість мати у своєму розпорядженні засоби інформації й засоби впливу для досягнення належної рентабельності.

Це вимога економії витрат відноситься також і до засобів одержання інформації. Таким чином, необхідно, щоб адміністративні методи не обходилися занадто дорого, беручи до уваги всезростаючий обсяг інформації, що повинна бути зібрана, оброблена й представлена в належному вигляді. Саме під цим кутом зору відбувається розвиток таких сучасних методів, як управління, засноване на передбаченні [19]. Для розуміння важливості розглянутої проблеми необхідно розглянути еволюцію потреб у цій сфері.

Вона виявляється у двох безпосередньо пов'язаних один з одним сферах - у сфері документації й у сфері адміністративного управління. Саме адміністративне управління створює частину інформації й воно ж її обробляє.

Однак між цими двома сферами необхідно проводити чітке розмежування.

1. Сучасне управління вимагає збільшення обсягу інформації

Це твердження не означає того, що керівник підприємства колись не був інформований. Але треба визнати, що у більшості випадків досвід заміняє йому методи пізнання.

І якщо в сучасному світі здатність керувати підприємством продовжує здобуватися частиною підприємців за допомогою досвіду, досвід вже більше не може забезпечувати одержання необхідної інформації.

Справді, керуватися досвідом прийнятно в тих випадках, коли виробництво й споживання носять стабільний характер й увесь світ розвивається повільними темпами.

Саме так відбувалася справа, як правило, наприкінці XX ст. Справді, у

ті часи спостерігалося співіснування галузей, що розвиваються, з галузями, що залишалися в стабільному стані (ці галузі були більш численні). У стабільних галузях відомості про продукцію й клієнтуру отримувалися на основі придбаного досвіду, виходячи з якого розроблялися методи виробництва й збуту, що залишалися незмінними протягом тривалих періодів часу. Галузі, що розвиваються, являли собою галузі зі зростаючими обсягами виробництва, у яких небезпеки ризику були великі, але все більшу роль відігравали динамізм і відчуття (інтуїція). У цих галузях пред'являлися більші вимоги до особистих якостей керівника підприємства, ніж до належної організації управління. І якщо серйозні помилки призводили до банкрутств деяких підприємств, то розвиток всієї галузі в цілому компенсував невеликі помилки окремих підприємств.

В теперішній час досвід став зовсім недостатнім і часто абсолютно недійовим, якщо не просто небезпечним [20]. Справді, розвиток деяких галузей продовжує відбуватися дуже стрімко (це не обов'язково ті галузі, які знаходяться у стадії розширення), але, крім того, у всіх галузях відбуваються глибокі зміни. Одночасно спостерігаються зміни в самій продукції, у процесах виробництва й, нарешті, у методах збуту [20].

Продукція видозмінюється, створюються нові види продукції, і в остаточному підсумку підприємства зростають більшою мірою за рахунок нових видів продукції, ніж у результаті просто розширення виробництва. До цього технічного аспекту додаються нововведення у сфері методів збуту, реклами, фірмової марки тощо, що ґрунтуються на досить великій диференціації різних видів продукції.

Однак нові види продукції й нові методи виробництва вимагають капіталовкладень і розробки довгострокових планів, при яких помилки обходяться занадто дорого. Для того щоб уникнути їх, пристосуватися до навколишнього середовища й впливати на нього на свою користь, необхідно забезпечити належне управління, що володіє відповідною інформацією.

Таке сучасне управління може визначатися на трьох рівнях.

Насамперед повинні бути визначені цілі. Інформація при цьому встановлює обмеження, що лімітують вибір цілей і дають можливість уникнути постановки нереальних завдань.

Потім повинні бути ухвалені рішення про дії. Тут інформація дозволяє зробити облік всіх тих засобів, якими може володіти підприємство. І нарешті, повинен бути встановлений контроль за здійсненням намічених цілей і забезпечене прийняття необхідних коригувальних заходів. Все це неможливо при відсутності належних методів.

Традиційні засоби, які можуть бути при цьому використані, зводяться до наступного:

а) Бухгалтерська звітність, і насамперед бухгалтерська аналітична звітність, що дає можливість контролювати дані, на основі яких визначаються результати, а також розробка передбачень по показниках бухгалтерської звітності, що є основою для бюджетного методу управління.

б) Статистична звітність, що здійснює збір і подання відомостей, що відносяться як до діяльності самого підприємства, так і до його оточуючого середовища.

в) Нарешті, різного роду дослідження, такі, наприклад, як вивчення ринку, вивчення мотивації, технічні дослідження.

Все це необхідно й не повинне недооцінюватися. Але це арсенал засобів, що є одночасно й недостатніми й громіздкими.

Зрозуміло, що ці засоби громіздкі й вартісні, навіть у тому випадку, якщо добре поставлена організація управління може підвищити рентабельність їх застосування.

Але крім того, ці засоби недостатні, тому що їх застосування обмежене певними строками, і мають серйозні пробіли. Затримка в строках не може бути повністю усунута, незважаючи на те що розробка передбачень по показниках бухгалтерської звітності дає можливість домогтися одержання нехай менш точних відомостей, але саме в той момент, коли вони необхідні (наприклад, відомості за такими показниками, як витрати виробництва або потреба в

коштах). Але такі відомості, одержувані з бази даних клієнтів, часто виявляється можливим отримати вже тільки після того, як необхідність у них відпадає. У зв'язку із цим повинна бути значно підвищена швидкість обробки інформації. Крім того, така інформація має пробіли. Тому або іншому начальникові служби або керівникові підприємства часто бувають необхідні відомості, яких немає на підприємстві. Навіть у тих випадках, коли проводиться досить докладне вивчення ринку, все-таки виявляється, що можливі реакції конкурентів не відомі настільки, наскільки це було б необхідно.

Отже, для невеликих і середніх суб’єктів аграрного бізнесу всі ці кошти просто недоступні, адже вимагають занадто великих витрат. Що стосується великих підприємств, то для них вони виявляються свідомо недостатні. Забезпечення необхідною для управління інформацією вимагає створення численних служб, документації й належного адміністративного механізму.

Навіть при повній відмові від розробки й подання документів і відомостей все рівно залишився б дуже великий обсяг адміністративних робіт: регламентація робіт, податки, регламентація виробництва й цін – все це не може бути забезпечене на сучасному підприємстві, що не має відповідного спеціалізованого персоналу [21]. Можна навіть стверджувати, що найпростіше застосування економічних методів виробництва вже вимагає *певного числа адміністративних операцій.*

Насамперед можна перерахувати ті з них, які пов'язані з організацією виробництва й збуту:

- постачання підприємства всім необхідним вимагає оформлення замовлень, одержання, складування, управління запасами, контролю тощо;
- виробництво вимагає створення таких служб, як служби організації праці, планування, розпорядно-диспетчерська служба. На виробництві оформляються вимоги на одержання матеріалів, складаються документи про відпрацьований час. Деякі із цих документів використовуються при оплаті, є основою для розрахунку премій й інших

виплат, спрямованих на підвищення продуктивності праці; збут пов'язаний з одержанням замовлень, з їх реєстрацією, передачею, оформленням рахунків. І цей список далеко не є вичерпним.

Існують такі операції, для виконання яких потрібні взаємини із зовнішніми організаціями й головним чином з державними органами. Справді, при виплаті заробітної плати необхідно враховувати приписи, що діють у сфері соціального забезпечення, надання відпусток, взаємин з пенсійним фондом та ін. При калькуляції цін і виписці рахунків необхідно враховувати податки, зокрема податок з обігу [22]. Крім того, поряд з податковими деклараціями адміністрація підприємства повинна представляти інші декларації, відповідати на питання анкетних обстежень, посилати відомості в галузеві об'єднання підприємств [22].

Все це вимагає витрат, що відрізняються за своїм характером і по своїй сутності. Для великих операцій потрібен численний персонал, і тому витрати на їх здійснення досить великі. Дрібні операції вимагають менших витрат, але вони здійснюються з певною періодичністю, що при відсутності достатнього персоналу призводить до створення заторів у періоди пік, а при нормальній забезпеченості персоналом у ці періоди призводить до його недовикористання, що обходиться дуже дорого.

Для підвищення рентабельності таких адміністративних робіт необхідно або скоротити витрати, або розширити сферу застосування їх результатів, перетворивши їх у джерело одержання різних відомостей, необхідних для багатьох підрозділів підприємства.

Таке подвійне завдання може бути вирішене шляхом організації швидкої й всебічної обробки даних, що повинна бути забезпечена за допомогою відповідних технічних засобів. Введення технічних удосконалень дійсно призвело до систематичного підвищення швидкості виконання адміністративних робіт шляхом використання обчислювальної техніки.

Велике значення мало також удосконалювання методів організації управління в таких, наприклад, напрямках, як створення аналітичної

бухгалтерії, моделей управління запасами й, нарешті, застосування різних наукових методів (таких, як дослідження операцій) [23].

Підприємство як цілісна система складається з певних підсистем, що мають неоднорідні зв'язки, свою структуру й функції. Метою управління є досягнення ефективного функціонування підприємства та його підрозділів, що, в остаточному підсумку, досягається шляхом розробки й реалізації різноманітних управлінських рішень. Практично кожна керуюча дія на будь-якому рівні управління являє собою результат прийняття рішень. При цьому найважливішими засобами обґрунтування управлінських рішень є економічний аналіз, що займає в системі управління підприємством особливе місце як етап, що передує ухваленню рішення.

Удосконалювання управління підприємствами агропромислового виробництва неможливе без значного поліпшення економічного аналізу їх діяльності як однієї з найважливіших самостійних управлінських функцій, тісно пов'язаних з іншими функціями. У той же час аналіз є типовим елементом управлінського циклу, загальним для всіх функцій. Місце аналізу в системі управління виробничим підприємством показане на рис. 5.3.

Об'єктами економічного аналізу діяльності виробничих об'єднань (підприємств) фактично є два господарських процеси, органічно пов'язані між собою:

- забезпечення прискореного розвитку й удосконалювання виробництва продукції для повного задоволення попиту на неї;
- забезпечення реалізації продукції необхідних асортиментів і високої якості.

Однією з основних підфункцій комплексного економічного аналізу є аналіз виробництва й реалізації. Змістом економічного аналізу виробництва й реалізації, продукції є дослідження причинно-наслідкових зв'язків конкретних форм виробничих відносин, що складаються в процесі виробництва й реалізації продукції [24]. Мова йде про оцінку виконання виробничими об'єднаннями (підприємствами) планів виробництва продукції і її реалізацій

відповідно до укладених договорів, про виявлення численних факторів, що впливають на кінцеві результати виробництва й реалізації продукції й визначення їх кількісного впливу на ці результати, про прогнозування й виявлення невикористаних внутрішньогосподарських резервів збільшення випуску й реалізації продукції, а також розробку пропозицій по їх мобілізації.

У системі стратегічного планування аналіз повинен сприяти науковому обґрунтуванню планів виробництва продукції, бути базою для оперативного регулювання господарської діяльності об'єднань (підприємств), спрямованої на виконання планів [25]. Однак оскільки план виробництва й реалізації деякою мірою пов'язаний з усіма аспектами стратегічного планування господарської діяльності об'єднань (підприємств), аналіз виробництва й реалізації можна вважати необхідним для розробки й інших розділів плану. При цьому відзначимо наступні основні моменти.

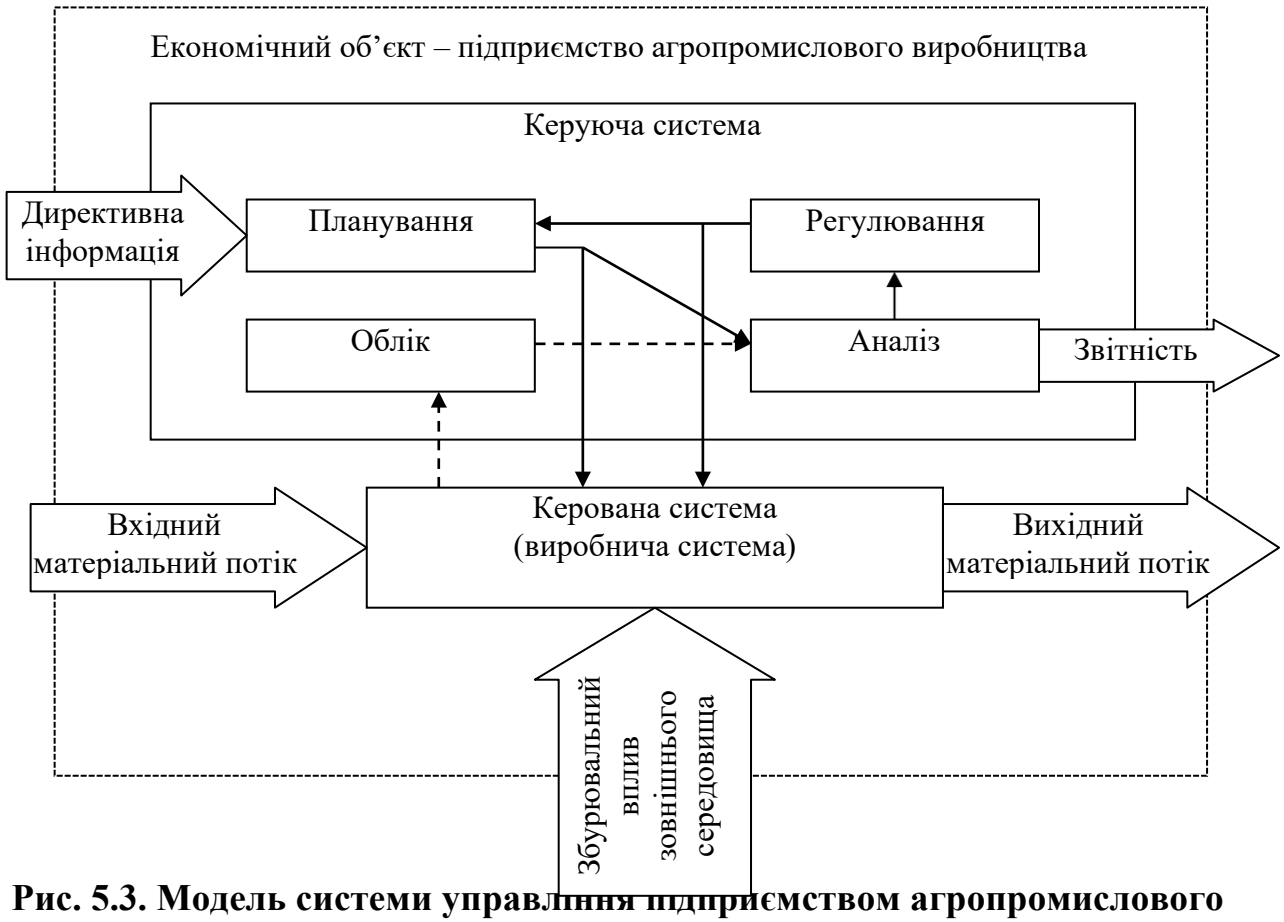

Рис. 5.3. Модель системи управління підприємством агропромислового виробництва*

* Власна розробка

Процес планування, що включає в себе оперативно-виробниче й техніко-економічне планування, є безперервним й охоплює різні аспекти господарської діяльності в розрізі різних часових періодів. Причому в міру вдосконалювання планування його часовий діапазон (з погляду охоплення перспективи) постійно розширюється. Таким чином, сутність процесу планування обумовлює проведення аналізу виробництва й реалізації комплексно, у розрізі всіх його видів - оперативного, поточного й стратегічного [26].

Оперативне регулювання виробництва й реалізації також передбачає проведення досліджуваного аспекту комплексного економічного аналізу. У той же час на відміну від планування для регулювання досить здійснення оперативного й перспективного (на поточну й найближчу перспективу) аналізу. Необхідність останнього аналізу обумовлена тим, що шляхом прогнозу можуть бути виявлені можливі відхилення від запланованого ходу виробництва й реалізації, що дасть можливість прийняти відповідні регулюючі заходи для їх недопущення в дійсності [27].

Напрямки аналізу виробництва й реалізації, необхідні для здійснення процесів регулювання й оперативно-календарного планування, збігаються. Причому аналітичні дані використовуються не тільки безпосередньо для регулювання обсягу, структури і якості вироблюваної й реалізованої продукції, але залучаються (разом з даними відповідних розділів комплексного економічного аналізу) і для регулювання інших аспектів господарської діяльності виробничих об'єднань і підприємств (залежно від виникнення конкретних виробничих ситуацій).

Представляється доцільним розрізняти джерела підвищення ефективності виробництва й фактори, що сприяють досягненню цих результатів. Джерелами підвищення ефективності є елементи виробництва, раціональне використання яких сприяє досягненню поставленої мети в короткий період часу й з мінімальними витратами виробничих ресурсів [28]. До їх числа належать економія живої праці (робочого часу всіх категорій

працівників); скорочення витрат матеріально-енергетичних ресурсів; краще використання основних виробничих фондів, що знаходить своє вираження в рості фондовіддачі й скороченні тривалості виробничого циклу; зниженні матеріалоємності [28]. Значення кожного з цих джерел є різним залежно від особливостей галузей промисловості. Із цих позицій звичайно розрізняються такі галузі промисловості: матеріалоємні, у яких найбільшу частку витрат виробництва становлять витрати на матеріали, енергоємні й трудомісткі, а також виробництва з великою питомою вагою амортизації, із тривалим циклом виготовлення продукції. Залежно від віднесення підприємства або об'єднання до однієї із цих груп різну роль відіграють різні джерела підвищення ефективності виробництва. При цьому варто мати на увазі, що в промисловості намітилася чітка тенденція росту значимості економії матеріально-енергетичних і технічних ресурсів.

Окремі автори, розглядаючи джерела підвищення продуктивності праці, зосереджують увагу на економії живої праці. Безперечно, економія робочого часу має величезне значення і є одним з найважливіших джерел підвищення ефективності виробництва. Однак ріст продуктивності праці означає загальне скорочення витрат живої й уречевленої праці. При цьому в міру розвитку виробництва частка живої праці скорочується, а уречевленої зростає. Необхідно концентрувати увагу поряд з економією живої праці й на економію матеріальних й енергетичних витрат як одного з найважливіших джерел підвищення ефективності виробництва. Чималі можливості економії матеріалів закладені в збільшенні частки перероблюваних відходів, які перетворюються у корисне джерело сировини [29].

З огляду на значення цього джерела підвищення ефективності виробництва й тенденцію подальшого росту його ролі, у будь-якому виробництві необхідно проводити систематичну роботу з економії матеріальних ресурсів і тим самим сприяти підвищенню ефективності їх використання, випуску за цей рахунок додаткової кількості продукції.

Значним джерелом підвищення ефективності виробництва є збільшення

випуску продукції з кожної одиниці виробничих основних фондів. Краще використання основних виробничих фондів досягається шляхом поліпшення їх структури, тобто підвищення питомої ваги активної їх частини. Великий ефект дає також вивільнення виробничих площ від складів й інших підсобних ланок, раціональне розміщення устаткування [30].

Значною мірою на показник фондовіддачі впливають ціни на устаткування, які часто підвищуються швидше, ніж його продуктивність.

Одним із засобів підвищення фондовіддачі є зняття з виробництва застарілого, малопродуктивного встаткування й заміна його сучасними машинами й агрегатами [31]. Треба відзначити, що сьогодні вибуття устаткування на суб'єктів аграрного бізнесуах здійснюється значно повільніше, ніж відбувається інноваційний процес. Незважаючи на значний ріст питомої ваги нового устаткування, високу питому вагу становлять машини й механізми з терміном служби вище 10 років. Експлуатація застарілого обладнання знижує ефективність виробництва, тому що воно вимагає великої кількості працівників, при цьому втрачається багато часу у зв'язку з ремонтом і переналагодженням, та й продуктивність його нижче, ніж у сучасного [31]. Однак заміна застарілого обладнання повинна відбуватися поступово. Звичайно, експлуатація застарілого обладнання неефективна, але й дострокове зняття дієздатного встаткування призводить до істотних втрат.

Очевидно, для різних типів устаткування варто визначити оптимальний термін служби.

Одним з найважливіших джерел підвищення ефективності виробництва є ріст продуктивності живої праці. В остаточному підсумку результати роботи будь-якої ланки агропромислового виробництва визначаються діяльністю працівників - їх кваліфікацією, відношенням до праці, злагодженістю їх роботи. Загальновизнано, що одним з основних резервів росту продуктивності праці є вдосконалювання структури працівників, зайнятих у виробництві. Тому величезне значення має поліпшення співвідношення між основними й допоміжними працівниками за рахунок механізації й автоматизації

допоміжних процесів, поліпшення їх організації [32].

Великою ще є питома вага ручної праці, механізація якої є істотним резервом росту продуктивності. На багатьох суб’єктів аграрного бізнесуах є значні резерви у використанні робочого часу.

Величезним резервом підвищення продуктивності праці є ріст кваліфікації кадрів, що стає особливо актуальним в умовах впровадження у виробництво нового обладнання й нових технологічних процесів.

Великим джерелом підвищення ефективності виробництва є скорочення тривалості виробничого циклу. Воно дає можливість скоротити строки виробництва продукції й тим самим прискорити доведення її до споживачів, зменшити запаси оборотних коштів і визволити значні суми; скоротити запаси матеріальних цінностей і включити їх в активне виробництво.

Дати вичерпний перелік напрямків роботи, що забезпечують підвищення ефективності виробництва, дуже важко. Немає такого виду робіт, пов'язаних з діяльністю суб’єктів аграрного бізнесу, що не позначався тією чи іншою мірою на ефективності виробництва. Основними із численних напрямків розвитку виробництва можна назвати: розвиток матеріально-технічної бази виробництва, удосконалювання організації виробництва й системи управління.

Матеріально-технічна база підприємства являє собою сукупність машин та обладнання, інвентарю, будівель й споруд, за допомогою яких відбувається процес відтворення в рамках основних, допоміжних, обслуговуючих й управлінських ланок. Під впливом інноваційного процесу ця база безупинно вдосконалюється: вводиться нове обладнання, модернізується діюче, змінюється технологія, розширюється й удосконалюється планування. Звичайно це повинне поєднуватися із процесом освоєння нової продукції або удосконалення тієї, що випускалася раніше.

Матеріально-технічна база підприємства характеризується: співвідношенням активної й пасивної частин основних фондів; енергонасиченістю виробництва та ін. На формування матеріально-технічної

бази впливають насамперед галузеві особливості підприємства.

Значний вплив на склад і структуру матеріально-технічної бази має характер вироблюваної продукції, масштаби виробництва, методи організації виробничого процесу й у першу чергу ступінь спеціалізації й обсяг виробництва. Матеріально-технічна база підприємств змінюється під впливом науково-технічного прогресу.

Таким чином, динамічність матеріально-технічної бази й необхідність відповідності її складу характеру виробленої продукції, методам організації й масштабам виробництва пов'язана не тільки зі швидкими темпами впровадження й освоєння нової техніки, але й з докорінними, якісними змінами, що відбуваються в ній.

Сьогодні у лідерах виявляється вже не той, хто володіє новою технікою, а той, хто постійно впроваджує її, готовий до подальшого її вдосконалювання.

При організації роботи з реалізації інноваційного процесу на підприємстві звичайно вирішують три головні завдання:

- повинна застосовуватися в першу чергу оптимальна, найбільш ефективна техніка;
- строки наукової розробки, проектних, дослідних робіт, впровадження нової техніки і її освоєння повинні бути мінімальними;
- витрати, пов'язані з розробкою й освоєнням нової техніки, повинні бути також мінімальними.

Здійснення інноваційного процесу багато в чому залежить від методів й організації управління науковими дослідженнями в тих секторах, де ці дослідження впроваджуються у виробництво.

Однією з провідних форм інтеграції науки й виробництва є створення науково-виробничих об'єднань. Іншими словами, одним із прогресивних засобів прискорення й підвищення ефективності досліджень є наближення їх до виробництва.

У здійсненні інноваційного процесу чималу роль відіграє система

координації роботи різних дослідницьких, проектних і виробничих організацій, у якій застосовують мережеві методи планування й управління в їх різній модифікації.

На темпи розробки й впровадження нової техніки й пов'язані із цим витрати впливає й внутрішня структура дослідницьких і дослідно-конструкторських ланок. Організація роботи постійними відділами й лабораторіями зі стандартним, заздалегідь установленим штатом співробітників неминуче призводить до того, що на різних етапах різні підрозділи виявляються перевантаженими, а інших - недовантаженими. Сьогодні необхідне створення так званих гнучких структур. Розробка проектної або дослідницької теми вимагає участі працівників різних спеціальностей, залучуваних з підрозділів, у яких вони є постійними співробітниками. Вони включаються в тематичну групу в міру виявлення потреби в них у ході розгортання теми. Таким чином, колектив співробітників тематичної групи змінний, тобто змінюється його чисельний і професійний склад. Така система дозволяє залучити до будь-якого дослідження практично необмежене коло людей, необхідних у даний період і вільних від інших тем. Ця система дозволяє також найбільш повно й ефективно використати час і пропозиції працівників.

Найбільшою проблемою інноваційного розвитку суб’єктів аграрного бізнесу поряд із впровадженням нової техніки є її найбільш ефективне використання. Для вирішення цієї проблеми необхідно об'єктивно встановити величини потужності підприємства, кожного цеху й виробничої ділянки. Основою цього розрахунку повинні бути результати техніко-економічного обґрунтування. При цьому величина потужності буде розглядатися як результат всієї системи технічної озброєності й організації виробництва. Таке визначення виробничої потужності дозволить більш об'єктивно оцінювати діяльність підприємств, виявляти їх резерви у використанні потужності й бути основою для поліпшення матеріального заохочення працівників. При цьому важливо розрахунок потужності здійснювати виходячи із усього наявного

устаткування.

Розрахунок потужності доцільно провадити стосовно до оптимальної, науково обґрунтованої номенклатури продукції й співвідношення окремих її видів, а не випадково сформованої в даний період. При такому визначенні величини потужності з'явиться можливість більш рідкого її перегляду головним чином через істотні зміни спеціалізації виробництва, запровадження в дію або виведення з експлуатації устаткування.

Інноваційний розвиток тісно пов'язаний не тільки із впровадженням нових машин і технологічних процесів, але й з освоєнням їх потужності. Для скорочення часу освоєння встановлюються стосовно до різних виробництв оптимальні строки освоєння проектних показників (потужності, рентабельності й ін.).

Величина виробничої потужності повинна служити базою для встановлення стратегічних й поточних планів підприємств. У них повинні визначатися максимально можливі обсяги виробництва продукції на діючих потужностях при повному їх використанні, і на їх основі обчислюється необхідне введення нових потужностей і необхідні для цього інвестиційні ресурси.

В суб’єктів аграрного бізнесу є значні виробничі резерви, не використовувані через некомплектність устаткування, тому нарощувати виробничі потужності треба в першу чергу за рахунок здійснення організаційно-технічних заходів щодо усунення «вузьких місць» і диспропорцій. Ці заходи повинні проводитися комплексно й з урахуванням росту потужностей суміжних виробництв і підприємств.

Обсяг продукції варто планувати в повній відповідності зі строками освоєння проектних потужностей. Рівень використання потужностей значною мірою залежить від комплектності нових потужностей, завершеності будівельно- монтажних робіт і своєчасної підготовки кадрів.

Невід'ємним елементом інноваційного розвитку є вдосконалювання організації виробництва. Вона являє собою систему заходів, що забезпечують

гармонічний розвиток виробництва, швидке впровадження й освоєння нової й найбільш повне використання діючої техніки, трудових і матеріальних ресурсів і підвищення на цій основі ефективності виробництва шляхом поєднання елементів виробництва й всіх стадій виготовлення продукції у просторі й у часі.

Організація виробництва на підприємстві сприяє неухильному збільшенню обсягу випуску необхідної ринку продукції відповідної якості; удосконалюванню видів продукції; росту продуктивності праці й зниженню витрат виробництва; поліпшенню умов праці, соціального й культурного рівня кадрів. Вона є найважливішим чинником прискорення інноваційного розвитку, підвищення ефективності суспільного виробництва.

Сучасний етап економічного розвитку висуває нові вимоги до організації виробничого процесу у зв'язку з змінними об'єктами й умовами виробництва й насамперед з вимогами інноваційного процесу. Наростання загальних темпів розвитку техніки, скорочення періоду часу від зародження ідеї до втілення її в новій продукції, техніці й технології висувають особливі вимоги до комплексної організації виробництва не тільки в сфері безпосереднього виготовлення продукції, але й у всій системі – від наукових досліджень до виробництва.

У той же час не тільки техніка призводить до зміни методів організації, але й відповідний рівень організації сприяє вдосконалюванню технічних систем, стає основною умовою мобілізації внутрішньовиробничих резервів, забезпечення найбільш повного використання виробничого апарата й інтенсифікації виробництва.

Найважливішою тенденцією в організації виробництва є його спеціалізація, тобто відокремлення виготовлення різних видів продукції, її частин або стадій виробничого процесу. Вона є однією з форм організації виробництва й знаходить своє вираження у відокремленні галузей промисловості, поділу праці між підприємствами, а також усередині підприємств між цехами, виробничими ділянками й робочими місцями.

Спеціалізація підприємств агропромислового виробництва є одним з видів поділу праці в умовах розвиненого ринку. Спеціалізація здійснюється в наступних напрямках:

- предметна спеціалізація - закріплення за кожним підприємством виробництва певних видів готової продукції, призначеної для самостійного використання в системі національного господарства;
- поскладова спеціалізація - встановлення планомірного поділу праці між підприємствами, при якому підприємства виготовляють окремі частини продукції, кожна з яких призначена для комплектації певних виробів;
- стадійна (технологічна) спеціалізація - закріплення за підприємством окремих стадій процесу виготовлення продукції;
- спеціалізація по обслуговуванню виробництва - виконання допоміжних й обслуговуючих робіт підприємством.

Послідовне здійснення спеціалізації підприємств агропромислового виробництва по всіх зазначених вище напрямках призводить у підсумку до поглиблення внутрішньовиробничої спеціалізації, що здійснюється набагато більш послідовно, ніж спеціалізація підприємств і галузей промисловості.

Інноваційний розвиток визначив перехід до нового етапу спеціалізації виробництва, викликав до життя нові її форми. Варто мати на увазі, що в міру розвитку техніки, у зв'язку з підвищенням вимог до якості продукції, а також до розширення її асортиментів, спеціалізація багатьох підприємств буде розширюватися, і в той же час буде проводитися послідовне поглиблення внутрішньовиробничої спеціалізації. При закріпленні за підприємствами певних видів продукції варто враховувати не тільки спільність призначення, по й технологічну однорідність продукції, на виробництві якої спеціалізується підприємство.

Найважливішими передумовами внутрішньовиробничої спеціалізації є:

- стандартизація продукції і її частин; нормалізація й уніфікація; створення нормальних рядів виробів, що дозволяє ввести всі запити споживачів у систему й обмежити номенклатуру продукції, що виробляється;

- класифікація складових частин виробів на основі їх технологічної однорідності, трудомісткості й тривалості циклу виробництва;
- типізація й уніфікація технологічних процесів, що дозволяє виготовляти різні види продукції на тій саме ділянці виробництва, використовувати перемінно-потокові методи організації виробництва.

На цій основі поліпшуються всі якісні показники роботи підприємства – зростає рентабельність і прибутковість, продуктивність праці, знижується собівартість продукції, підвищується якість продукції тощо.

Сучасні методи спеціалізації виробництва, що поєднують скорочення різноманітності робіт, виконуваних на кожному робочому місці, з маневреністю випуску продукції, тобто зі швидким оновленням об'єктів виробництва й застосовуваної техніки, створюють найважливішу передумову для здійснення інноваційного розвитку швидкими темпами й скорочення витрат, пов'язаних із впровадженням нової техніки.

До числа економічних методів спеціалізації відноситься розвиток кооперації. Відмова від прагнення всі стадії виробництва й всі напівфабрикати виготовляти в себе зменшує різноманітність робіт, виконуваних на підприємстві й на кожній ділянці виробництва.

Кооперація – це зворотній бік спеціалізації. За умови поділу праці виробництво готового продукту забезпечується тільки кооперуванням праці різних підприємств. Традиційно, кооперування вважається стабільною формою поєднання за термінами і територіями певних виробничих процесів, що дає можливість забезпечити узгоджене функціонування різних ділянок виробництва для виготовлення кінцевого продукту.

Основою раціональної організації виробництва є його концентрація, тобто зосередження засобів і процесу виробництва, кадрів в усе більших виробничих ланках і доведення розміру ділянок виробництва до оптимального. Під оптимальним розміром слід розуміти такий, який дозволяє впровадити й ефективно використовувати, повністю завантажити найбільш прогресивне високопродуктивне устаткування.

Конкретизація – одна з важливих особливостей внутрішньовиробничої організації виробничого процесу. Правила конкретизації в обов’язковому порядку необхідно брати до уваги в процесі проектування підприємства; аргументуванні резервів; в оперативному коригуванні щодо зменшення часу на певний вид роботи.

З ростом масштабів й ускладненням виробничого процесу підсилюється роль і значення комбінування, що являє собою поєднання в одному підприємстві декількох технологічно пов'язаних спеціалізованих виробництв різних виробів, що являють собою послідовну переробку сировини, комплексну переробку сировини або використання відходів виробництва.

Комбінування відбувається в у взаємозв’язку з іншими новаційними формами організації виробничого процесу: концентрацією, спеціалізацією і кооперацією.

Особливу групу в цьому виді комбінування складають аграрно-промислові комплекси й комбінати, на яких виходить різногалузева продукція в різні сезони року. Комбінування, в основі якого лежить комплексне використання сировини, є найважливішим на підприємствах, в об'єднаннях, на яких впроваджується багаторівнева або комплексна переробка значних об’ємів сировини.

Для розвитку комбінування велике значення має повторне використання енергетичних ресурсів й основної сировини. Всебічна інтенсифікація виробництва вимагає подальшого розвитку всіх видів комбінування.

Одним з вирішальних факторів підвищення ефективності виробництва є вдосконалювання системи управління. Організація управління створює умови для:

- підвищення якості управлінських рішень;
- досягнення своєчасності всіх заходів, пов'язаних з управлінням виробництвом;
- попередження втрат і поширення передового досвіду;
- скорочення тривалості всіх управлінських циклів;

- економії витрат, пов'язаних із процесом управління.

В умовах сучасного великого й динамічного виробництва різко підвищується відповідальність управлінських рішень. Прогресивні рішення впливають на розвиток виробництва; невдалі викликають істотні виробничі втрати й позначаються на стані підприємства.

Організація управління підприємством дає можливість приймати науково обґрунтовані оптимальні рішення. Тим самим вона створює умови для вибору таких варіантів розвитку підприємства, які сприяють досягненню поставлених цілей у найкоротші періоди часу й при найбільш раціональному використанні виробничих ресурсів. Підвищення ефективності є головним критерієм оцінки діяльності виробничих ланок й у тому числі системи управління. Вибір оптимальних варіантів управлінських рішень пов'язаний з виконанням додаткового обсягу робіт у системі управління по опрацюванню декількох варіантів завдань на вибір напрямків розвитку виробництва. Але ці додаткові витрати легко окупаються результатами виробництва.

В сучасних умовах у системі управління підприємством зайнята значна кількість працівників. Їх діяльність має великий вплив на ефективність виробництва. Разом з тим витрати, пов'язані з діяльністю цих працівників, часто невиправдано великі, а їх частка у витратах виробництва має тенденцію до росту. Це визначає актуальність економії витрат праці й витрат управління. Зараз в управлінні широко використовується дорога організаційна й обчислювальна техніка, програмні продукти, застосування яких дає значний ефект, а нераціональне використання може викликати значні втрати. Цим визначається актуальність забезпечення подальшого розвитку й підвищення ефективності систем управління.

Вирішальне значення для результативності управління й найбільшого впливу на ефективність виробництва має кваліфікація управлінських кадрів й їх відношення до праці. Тому в удосконалюванні організаційно-економічного механізму важлива роль приділяється розвитку ініціативи кадрів.

Використання можливо більш повною мірою вказаних вище джерел і

приведення в дію перерахованих факторів дозволяє підвищити фінансово-економічну результативність діяльності суб’єктів аграрного бізнесу.

Основною рисою сучасних форм управління є безпосередній зв'язок величини доходів працівників (заробітна плата, винагороди, премії, соціальні виплати), а також майнових (інвестиційно-оборотних) фондів є залежним від рівня ефективності підприємства. Форми поповнення цих фондів залежать від характеру організації, тому що від ступеня її відокремлення у фінансово-економічному відношенні залежить спосіб виміру ефективності.

Критерії й способи виміру ефективності діяльності підприємств залежать від конкретної організаційної форми, що у відомому змісті визначає коло компетенції й відповідальності господарських організацій. Саме ця сфера діяльності відбита в критеріях і способах виміру ефективності виробництва, визначає основні економічні пропорції й залежності. Головним чином це стосується пропорцій між доходами працівників і майнових доходів даної організації й досягнутим нею рівнем ефективності.

Із цього погляду можна виділити наступні рівні управління:

- на першому рівні стоять організації, що одержують норми й параметри безпосередньо від керівного центру об'єднання;
- другий рівень – це організації, що одержують норми, диференційовані й скоректовані головним підприємством групи;
- третій рівень – організації, що одержують від свого вищого органа розпорядження й рекомендації у формі визначених завдань і витрат, які можуть бути агреговані за допомогою вартісних вимірників. Однак ці організації не виконують фінансових функцій. До цього типу можна віднести підрозділи підприємств (виробничі одиниці або цехи).

Завдання або витрати на окремих рівнях управління (у натуральній, деталізованій формі або ж у формі укрупнених норм) визначаються на вищому рівні, але після дослідження умов і пропозицій підлеглої організаційної одиниці. При цьому керівні органи управління зосереджують фінансові або матеріальні резерви, що дають можливість забезпечити відому концентрацію

коштів, що дозволяє надавати допомогу окремим підрозділам у випадках непередбаченого погіршення умов їх роботи. Ці резерви створюються як спеціальні централізовані фонди (заробітної плати, премій, матеріальних ресурсів) відповідно до правил фінансової системи або ж виникають завдяки «жорсткості» норм, отриманих із керівного центру.

Ці класифікації необхідні для групування сфер, а також методів оцінки на різних рівнях управління усередині організацій. Таким чином, система оцінки підприємств агропромислового виробництва формується на основі загальної методології з урахуванням місця кожної організації в ланцюгах виробництва продукції.

Форми, порядок і методи оцінки діяльності господарських організацій становлять невід'ємну частину системи управління. Отже, вони змінюються в міру її вдосконалювання. Вони повинні дати основу для вартісної оцінки рівня ефективності й сприяти створенню умов для поліпшення господарської діяльності.

Метод оцінки економічної ефективності господарських рішень використовується при стратегічному плануванні діяльності й реалізації планів, що дозволяє оцінити різні варіанти й способи рішення з погляду їх ефективності. Вибір варіанту рішень залежить від характеру прийнятих критеріїв ефективності. Таким критерієм може бути обсяг вироблюваної продукції, якість виробів або рівень витрат виробництва.

Одне лише встановлення критеріїв, а також способів їх виміру ще по вирішує справи. Необхідно визначити форми мотивації, що спонукують працівників обирати варіанти, що мають найвищу ефективність із погляду прийнятого критерію (найвищого обсягу продукції, найвищої якості, а також найбільш низьких витрат). При цьому можливі два варіанти підходів: перший - при якому особа, що прийняла рішення, одночасно є творцем концепції критерію ефективності й методу його визначення. У цій ситуації не повинне бути розбіжностей між вибором і дією, тому що погляди на спосіб вартісної оцінки ідентичні як при виборі варіанту, так і при його реалізації.

Другий варіант - коли виконавець не є особою, що прийняла рішення (і творцем основ оцінки економічної ефективності). У цьому випадку може виникнути розбіжність, що стосується критеріїв оцінки діяльності. Виконавець рішень може мати інші погляди на цей рахунок. Або ж у нього може бути власна оцінка, що не збігається з підходом, прийнятим особою, відповідальною за рішення, або ж встановленим творцем системи оцінки економічної ефективності. Так, варіант оцінки за рівнем витрат (загальногосподарський критерій) може бути найскладнішим для реалізації. У цій ситуації виконавець може противитися реалізації варіантів (невигідних для себе), нав'язаних йому особою, що прийняла рішення. Система управління повинна виявляти такі випадки й приводити до поєднання індивідуальних оцінок з підходами, що представляють інтереси всього виробництва.

Економічний аналіз є системою діагнозів економіки відповідної організації. Він опирається на сукупність критеріїв, що представляють методи вартісної оцінки діяльності. При цьому для даних критеріїв визначена техніка виміру явищ. Вона стосується діяльності й результатів, фактичного стану економіки, а також очікуваного положення даної організації в майбутньому. Ця перспективна позиція обумовлена ступенем підготовки майбутніх дій (забезпечення безвідмовності в роботі устаткування й у технології, підготовка виробництва продукції й модернізація способів її виготовлення, забезпечення позицій у системі збуту й постачання тощо).

Результати аналізу використовуються насамперед для виявлення можливостей поліпшення роботи даної організації, для критичної оцінки досягнутої ефективності, а також оцінки місця організації в системі більших ланок промисловості й суміжних організацій. Деталізовані дані аналізу можуть бути використані для оцінки роботи окремих підрозділів організації. Так само деякі елементи як загального, так і детального аналізу можуть бути використані вищестоящою організацією для прийняття макро- і середньорівневих рішень (у питаннях, що знаходяться у компетенції більш високих рівнів управління), а також для застосування економічних засобів

управління.

Регулювання доходів даної організації є третім елементом системи оцінки. Він виконує стимулюючі функції й складається із двох частин. У першу входять доходи працівників (заробітна плата, премії, винагороди) і соціальні виплати. Ув'язування доходів працівників і платежів безпосередньо з рівнем ефективності призводить до відповідності критеріїв діяльності: загальногосподарських й індивідуальних. Повинна бути дотримана чітка взаємозалежність між цими двома сферами діяльності. При цьому вищевказана взаємозалежність між результатами діяльності й індивідуальними доходами повинна бути досить тісною для окремих груп працівників. У такий спосіб доходи працівників і виплати узгоджуються з результатами розрахунку економічної ефективності й аналізу. Це робить інтенсифікуючий вплив па планові й оперативні рішення, а також створює зацікавленість у процесі діяльності.

До другої частини відносяться майнові доходи організації, використовувані на власні потреби, пов'язані з підтримкою досягнутого рівня розвитку, з поліпшенням виробничо-технічної бази й підвищенням технічного рівня продукції. Ув'язування майнових доходів виробничої одиниці з досягнутими нею результатами сприяють пошукам оптимальних рішень на основі встановлених і прийнятих критеріїв ефективності. При цьому повинна бути визначена чітка взаємозалежність між рівнем ефективності й величиною одержуваних фондів на капітальні вкладення для модернізації устаткування, поповнення власних оборотних коштів, проведення досліджень і впровадження їх результатів у виробництво.

Ці три елементи системи оцінки утворюють нерозривний взаємозв'язок, на основі якої ступінь стабільності рішень, комунікативність пропорцій між ефективністю й доходами впливають на ефективність системи управління й дієвість організацій.

У цей час окремі елементи системи оцінки краще підігнані друг до друга - вони мають внутрішню погодженість. Однакові критерії ефективності

використовуються на рівні організацій при стратегічному плануванні й реалізації планів. При оцінці ефективності інвестицій на вищих рівнях управління використовуються методи розрахунку, що спираються на критерії, встановлені для виробничо-господарських організацій. Подібним же чином ув'язані один з одним критерії й методи оцінки економічної ефективності виробничо-господарської діяльності. Наприклад, сума чистого доходу є основним критерієм ефективності. У свою чергу ця сума (без додаткових перетворень) відображає доходи даної організації. Таким чином, тут простежується комунікативна послідовність ув'язувань: діяльність - вимір її ефективності - джерела фондів, а рівень фондів поставлений у залежність від якості роботи організації.

Оцінка фактичного рівня ефективності опирається на порівняння результатів роботи зі станом, досягнутим за базовий або за попередні періоди. Тому враховуються тільки реальні факти: поліпшення або погіршення діяльності. У цій ситуації стратегічний план стає інструментом організації майбутньої роботи підприємства. Отже, він не пристосовується до «вигідного» виконання або перевиконання завдань. Він повинен бути розроблений відповідно до вимог ринку. Ступінь його напруженості є справою самої організації, однак вона пов'язана зі споживачами й постачальниками. У цих ситуаціях результати діяльності контактуючими один з одним контрагентами регулюються за допомогою використання санкцій і штрафів у випадках порушення встановлених обсягів, якості й строків поставок, строків розрахунку тощо. Ці санкції включаються в розрахунок ефективності й, отже, погоджуються з усією системою оцінок. Часто мають місце перевищення обсягу поставок, занадто ранні поставки (підвищені невикористовувані матеріальні запаси). Таким чином, система оцінок повинна спонукати до максимальної точності планування. Це в основному стосується руху потоків матеріальних благ і послуг.

Система оцінок, що спирається на безпосередні порівняння фактичних досягнень, не вимагає директивного визначення діяльності організації у всіх

деталях. Мова в основному йде про організації, робота яких оцінюється за допомогою синтетичних показників ефективності: доданої продукції й прибутку. Багато в чому виробничу діяльність визначають інвестиційні рішення, що визначають приріст виробничих потужностей. Вони відповідно встановлюють обсяг і рід виробництва. Система ж оцінки повинна стимулювати повне використання цих потужностей, оптимальне пристосування деталізованих асортиментів й якості продукції до потреб споживачів (у рамках передбаченої виробничої сфери). Підприємство, що приймає рішення про відкриття нової виробничої одиниці, повинне розглянути можливості її забезпечення матеріалами й необхідною робочою силою.

Для стратегічного планування, особливо для планування структурних змін у системі агропромислового виробництва, необхідна деталізована інформація, що характеризує організаційно-технічний рівень окремих підприємств. Це дозволить оцінити рівень розвитку підприємств в порівнянні зі світовим рівнем. Таким чином, можна зорієнтуватися, на якому місці перебуває виробництво й що необхідно зробити, щоб змінити це положення. Для цих цілей інформація про рівень прибутковості окремих промислових підприємств буде мало придатною, тому що вона є інструментом мікроекономічного стимулювання, а не об'єктивним мірилом рівня ефективності окремих господарських організацій, що функціонують в умовах ринку.

На макро- та мезорівні оцінка роботи суб’єктів аграрного бізнесу повинна проводитися за кінцевими результатами. Ефективність, досягнута в результаті дії зовнішніх умов, елімінується в ході перевірки результатів. Перевірка результатів заснована на елімінуванні факторів, що впливають на діяльність даної організації, незалежно від її волі й можливостей, а також на відрахуванні з отриманих результатів підсумків всіх дій, що наносять шкоду національному господарству, і вигід, що впливають на результати роботи даного підприємства. Така система звільняє господарські одиниці від впливу

на середовище, на своїх партнерів, на зовнішні умови, тому що підприємство за них не відповідає, а також не одержує вигід від своєї активності в цій сфері.

Така система оцінки охороняє підприємство від несподіваного погіршення стану. Цьому служать насамперед резервні фонди (створені з фондів заробітної плати, премій і матеріальних фондів) соціального й майнового страхування та ін. Ці фонди створюються на різних рівнях управління – підприємства. Крім того, для цієї мети служать кредити або позики (на заробітну плату, інвестиції). У випадках значних структурних змін у системі агропромислового виробництва, національному або світовому господарстві, повинні застосовуватися корективи у вимірі ефективності.

У результаті дослідження розроблено рекомендації щодо створення системи внутрішнього моніторингу фінансової стабільності суб'єкта аграрного бізнесу. Внутрішній моніторинг визначено як безперервний процес контролю, прогнозування та аналізу фінансової стійкості підприємства, спрямований на забезпечення його безперебійної діяльності та економічного розвитку.

В якості об’єкту моніторингу та діагностики ідентифіковано фінансову стабільність підприємства, в якості суб’єктів відповідальні особи, які здійснюють контроль, а функцій: контрольну (постійний аналіз ефективності діяльності на основі фінансових показників відповідно до стратегічних цілей підприємства) та аналітично-оціночну (відстеження як окремих фінансових операцій, так і загального стану підприємства, аналіз тенденцій та закономірностей його діяльності). Для оцінки фінансово-економічного стану підприємства визначено відповідні критерії та показники, обрано методи їх розрахунку, встановлено джерела інформації та розроблено загальну методику дослідження. Створено алгоритм економічного аналізу, що включає три основні етапи: підготовчий етап – збір і підготовка вихідної інформації; моніторинг – оцінка поточного фінансового стану підприємства; діагностика – виявлення причин відхилень, оцінка їх впливу та розробка заходів для усунення проблем.

Моніторинг дозволяє не лише оцінювати стан підприємства, а й створювати базу для діагностування причин змін фінансових показників, визначати фактори, що впливають на відхилення від планових результатів, а також формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо усунення недоліків та розробки бізнес- і стратегічних планів розвитку.

Встановлено взаємозв'язок між типом фінансової стабільності підприємства та стратегією розвитку конкурентних переваг на різних етапах його життєвого циклу, що сприяє оптимізації процесу ухвалення стратегічних рішень.

Запропоновано систему критеріїв для оцінки якості методик аналізу фінансової стабільності, що дозволяє підприємствам обрати найраціональніший підхід до розробки та впровадження внутрішнього моніторингу фінансової стійкості.

Розроблено методичний підхід до здійснення внутрішнього моніторингу фінансової стабільності, який відповідає будь-якій стратегічній меті – досягненню, збереженню чи підвищенню рівня фінансової стабільності підприємства. В основу методики покладено концепцію «витрати – реалізація – прибуток», що дозволяє виокремити взаємозалежні показники у системі внутрішнього фінансового моніторингу. При цьому реалізація продукції характеризує ринкову корисність товару, прибуток визначає фінансовий результат як ключовий фактор стабільності підприємства. Застосування цього підходу дає змогу досягти основної мети моніторингу – забезпечення фінансової стабільності – шляхом ієрархічної оптимізації ключових показників: чистого прибутку, прибутку від реалізації продукції, виручки, витрат (рис. 5.8). Таким чином, його впровадження сприяє підвищенню ефективності управління фінансовою стабільністю підприємства та прийняттю обґрунтованих рішень для його довгострокового розвитку.

Рис. 5.8. Процедура збору та аналізу вихідних показників у системі моніторингу та діагностики

Запропонований системний підхід до реалізації процедур внутрішнього аналізу дозволяє створити логічно-обґрунтовану методологічну схему, яка відображає взаємозв'язки між ключовими показниками та факторами впливу. Розроблено матричну модель моніторингу фінансової стабільності підприємства-суб'єкта аграрного бізнесу, засновану на концептуальному підході, що враховує взаємозалежність показників «витрати – реалізація – прибуток». Ця модель дозволяє визначати узагальнений показник фінансової стабільності шляхом розрахунку середнього арифметичного значення основних блоків показників у матриці. Запропоновано рекомендації щодо впровадження бюджетування у стратегічне управління фінансово-економічними результатами підприємства. Це сприятиме більш ефективному використанню фінансових ресурсів через своєчасне планування та контроль господарських операцій, управління товарно-матеріальними запасами та фінансовими потоками.

Комплексна система бюджетування підприємства-суб'єкта аграрного

бізнесу визначена як корпоративна управлінська система, що поєднує стратегічні цілі, ключові стратегії, фактори успіху та фінансові показники підприємства. Визначено та структуровано системні, методологічні та фінансові принципи розробки цієї системи у вигляді блок-схеми.

Розроблено структуру комплексної системи бюджетування та визначено основні етапи бюджетного процесу. У межах цієї системи передбачено підсистему оцінки ефективності бюджетування, яка забезпечує своєчасне отримання достовірної інформації про використання ресурсів у всіх підрозділах підприємства. Аналіз відхилень бюджетних показників дозволяє: виявляти проблеми, оцінювати можливості для оптимізації, обґрунтовувати ефективні управлінські рішення, координувати діяльність підрозділів.

Таким чином, комплексний підхід до бюджетування та фінансового моніторингу забезпечує підприємству можливість гнучкого управління фінансовою стабільністю та стратегічним розвитком.

Доведено необхідність застосування комплексного підходу до розробки та впровадження системи фінансово-економічної безпеки суб'єкта аграрного бізнесу, яка спрямована на захист інтересів власників у процесі здійснення основної діяльності. Запропоновано фінансово-економічний механізм як складову системи управління підприємством, що визначає взаємозв’язок та взаємодію між різними аспектами його фінансово-господарської діяльності (рис. 5.9).

У запропонованій моделі фінансові та економічні методи, а також інструменти фінансового менеджменту згруповані відповідно до їхнього функціонального призначення та рівнів фінансово-економічної безпеки підприємства. Це дозволяє здійснювати більш структурований та комплексний підхід до управління фінансовими ресурсами, забезпечуючи їхню ефективну мобілізацію та розподіл відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Застосування цього підходу сприяє стабілізації фінансового стану підприємства, зміцненню його фінансово-економічної безпеки та

підтриманню сталого розвитку на всіх рівнях управління. Це дозволяє підприємству не лише зберігати свою стійкість у змінному економічному середовищі, а й адаптуватися до нових викликів, зокрема коливань ринкової кон'юнктури, змін у законодавстві та макроекономічних умовах.

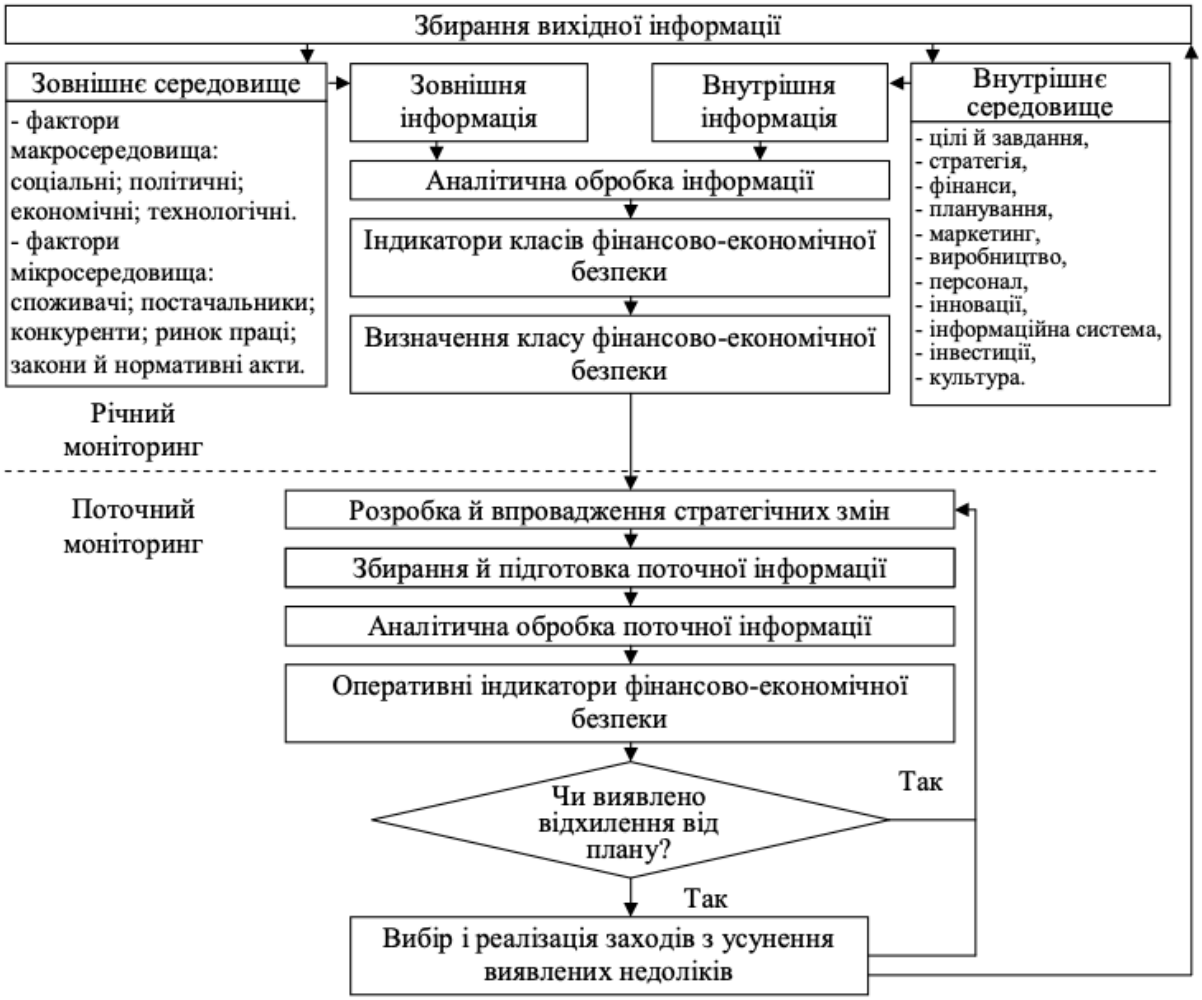

Рис. 5.9. Система моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства-суб'єкта аграрного бізнесу

Розроблена система індикаторів охоплює зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на фінансово-економічну діяльність підприємства. Ця система дає змогу не лише оцінити поточний рівень фінансової стабільності, але й прогнозувати можливі ризики та загрози, що можуть вплинути на подальший розвиток компанії.

Завдяки комплексному підходу до оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства як суб'єкта аграрного бізнесу, запропонована модель

дозволяє ефективніше управляти ресурсами, приймати стратегічно обґрунтовані рішення, зменшувати фінансові ризики та підвищувати конкурентоспроможність у галузі. Таким чином, підприємство може не лише забезпечити свою короткострокову фінансову стабільність, а й створити надійний фундамент для довгострокового сталого розвитку.

Висновки до розділу 5

1. Запропоновано методику здійснення внутрішнього моніторингу фінансової стабільності, що дозволяє повною мірою реалізувати завдання систематичного аналізу і відповідає будь-якій поставленій цілі - досягнення, утримання або зростання фінансової стабільності підприємства. В основу методики покладено концепцію «витрати – реалізація – прибуток», яка дозволяє виділити взаємозалежні показники в системі внутрішнього моніторингу фінансової стабільності підприємства. Результат застосування методики характеризує можливість досягнення кінцевої мети моніторингу (забезпечення фінансової стабільності) через ієрархічну максимізацію ключових показників: чистий прибуток, прибуток від реалізації продукції, виручку , витрати.

2. Розроблено матричну модель моніторингу фінансової стабільності підприємства, в основу якої покладений пропонований концептуальний підхід до відбору взаємозалежних показників «витрати – реалізація – прибуток». Матрична модель моніторингу фінансової стабільності підприємства й алгоритм визначення її вихідних характеристик дає змогу визначити узагальнюючий показник фінансової стабільності як середнє арифметичне значення основних блоків показників матриці.

3. Сформульовано пропозиції щодо використання бюджетування у системі стратегічного управління фінансово-економічними результатами підприємства, що забезпечить більш раціональне використання фінансових

ресурсів підприємства шляхом своєчасного планування й контролю господарських операцій, товарно-матеріальних і фінансових потоків. Визначено й ієрархічно впорядковано у вигляді блок-схеми системні, методологічні та фінансові принципи проектування комплексної системи бюджетування. Розроблено структуру комплексної системи та визначено основні етапи процесу бюджетування підприємства.

4. Обґрунтовано необхідність застосування комплексного підходу до формування й реалізації системи фінансово-економічної безпеки підприємства, спрямованої на захист інтересів власників бізнесу в процесі його фінансово-господарської діяльності. Розроблено систему індикаторів, що характеризують вплив факторів зовнішнього й внутрішнього середовища й дозволяють встановити клас фінансово-економічної безпеки підприємства.

5. Запропонований фінансово-економічний механізм, як елемент механізму управління підприємством, який характеризує взаємозв'язок і взаємодію між окремими процесами фінансово-господарської діяльності підприємства. У пропонованому механізмі фінансові й економічні методи і прийоми, інструменти фінансового менеджменту, згруповані за функціональним призначенням та класами фінансово-економічної безпеки підприємства, що забезпечує збереження стійкого стану підприємства, досягнення його фінансово-економічної безпеки та підтримку розвитку протягом як короткострокового, так і довгострокового періодів.

Література до розділу 5:

1. Тіщенко М.Г. Проблеми забезпечення продовольчої безпеки України. Ефективна економіка. №7. 2013. Електронне видання. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2208

2. Басюркіна Н.Й. Забезпечення продовольчої безпеки в умовах трансформації економіки України. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Вип. 29. Одеса : Вид-во ОДЕУ, 2008. С. 89-98

3. Кочетков О.В. Формування системи показників продовольчої безпеки України. Економіка АПК. 2002. № 9. С. 142-158.

4. Лукінов І.І. Продовольча безпека у світовому вимірі. Економіка АПК. 2001. № 4

5. Марченко О. До питання поєднання державного і ринкового регулювання продовольчої безпеки. Економіка України. 2004. № 7. С. 53-58.

6. Остап'юк С.Д. Коригувальні дії для кожної критичної точки контролю при виробництві молочних продуктів. Технологічний аудит та резерви виробництва. №1/5 (15). 2014.

7. Котирко Р.О. Інтегрована модель звітності компаній: передумови, принципи, складові. Економіка України. №2 (615). 2013. С. 18-28.

8. Бюджетна система. Навч. посіб. /Н.І. Климаш, К.В. Багацька, Н.І. Дем'яненко та ін. за заг. ред. Т.А. Говорушко. – Львів «Магнолія 2006», 2014. – 296 с.

9. Пашкевич М.С. Управлінський облік : навч. посіб. [Електронний ресурс]. М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2018. 151 с.

10. Вільчковський Е.С., Курок О.І. Теорія і методика фізичного виховання дітей дошкільного віку: Навч. посіб. Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. - 428 с.

11. Л.О. Чорна. Прибуток як інтегральний показник господарської діяльності підприємства. Ефективна економіка. №1. 2013. Електронне видання. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1997

12. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601«Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В.А., 2016. 152 с.

13. Оспіщев В.І., Костенко О.І., Пруненко Д.О. Основи менеджменту: Навчальний посібник для студентів напрямів підготовки 1004 «Транспортні технології» і 0502 «Менеджмент». Харків: ХНАМГ, 2006.

14. Зубенко В. В. Сучасна бюджетна система: правила та процедури:

Навчальний посібник. [За заг. ред.]; ІБСЕД, Проект «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи (ЗМФІ-ІІ) впровадження». К., 2017. 184 с.

15. Методичні вказівки до виконання практичних занять з курсу “Економіка підприємства” (для студентів заочної форми навчання спеціальності 6.050107 “Економіка підприємства”, 6.050106 "Облік і аудит", 6.050201 "Менеджмент організацій"). Укл. Склярук Н.І., Славута О.І. Харків: ХНАМГ, 2006. 47 с.

16. Якубенко Ю.Л. Сутність фінансово-економічної безпеки малих підприємств. Економіка та управління підприємствами. №5. 2016. С. 219-223.

17. Фролов С. М., Козьменко О. В., Бойко А. О. Управління фінансовою безпекою економічних суб’єктів: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів економічних і юридичних спеціальностей усіх форм навчання. Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. М. Фролова. Суми: ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2015. 332 с.

18. Штефанич Д., Братко О., Дячун О., Лагоцька Н., Окрепкий Р. Маркетинговий аналіз. За ред. доктора економічних наук, професора Д.А. Штефанича. Тернопіль: Економічна думка, 2011, 267 с.

19. Інформаційна безпека та інформаційні технології : монографія. за заг. ред. В. С. Пономаренка. Харків : Вид. Рожко С.Г. 2019. 327 с.

20. Кундря-Висоцька О. П. Організація бухгалтерського обліку : навч. Посібник. Київ. УБС НБУ, 2015. с.

21. Лень В.С., Гливенко В.В. (за редакцією Леня В.С.) Бухгалтерський облік у галузях економіки: Підручник. Чернігів: ЧДТУ, 2013. 451 с.

22. Писаревська Т. А. Інформаційні системи і технології. Київ: КНЕУ, 2000. 256 с.

23. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: учебное пособие. Москва. «Финансы и статистика», 2001.

24. Циглик І.І. Економічний аналіз – основний чинник підвищення

ефективності підприємницької діяльності. Актуальні проблеми економіки. 2003. № 7(25). С.90-96.

25. Лысенко Д.В. Теория экономического анализа. Аудит и финансовый анализ. 2007. №2.

26. Великий Ю. В. Аналіз господарської діяльності: [навчальний посібник]. Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2014. 156 с.

27. Славов В. П. Резерви підвищення ефективності використання біоенергетичних ресурсів. Економіка АПК. 2005. № 7. С. 74–83.

28. Алферьев В. Стратегия, эффективность и опыт производственно-технического обеспечения сельского хозяйства во второй половине XX века. АПК: экономика, управление. 2007. № 5. С. 74–75.

29. Кісіль М. І. Критерій і показники економічної ефективності малого і середнього бізнесу на селі. Економіка АПК. 2001. № 8. С. 59–64.

30. Гончарук Н.В. Фондовіддача як показник рівня використання ОВФ і її вплив на ефективність виробництва. Экономика. Финансы. Управление. – 2012.

31. Цал-Цалко Ю.С. Проблеми оцінки стану та ефективності використання основних засобів підприємства. Вісник ЖІТІ. – 2012. – № 15 – С. 162.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі отримано нове вирішення складної наукової проблеми теоретичного, методологічного, методичного та прикладного обґрунтування процесів та процедур формування комплексної системи моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу. За результатами дослідження зроблено такі основні висновки:

1. На основі аналізу та систематизації наукових поглядів щодо функціонування та оцінки фінансово-економічних систем визначено найбільш ефективні підходи до інтерпретації, класифікації та застосування інструментів, методів і систем моніторингу, діагностики та контролінгу в управлінні аграрними підприємствами. У рамках удосконалення методології оцінки фінансової стабільності, з урахуванням впливу ринкових та специфічних факторів, що можуть спричиняти фінансову неспроможність підприємств, визначено два основні напрями моніторингу, а саме: моніторинг ринкових факторів, який охоплює дослідження зовнішнього середовища, конкурентної ситуації, динаміки попиту та пропозиції, а також макроекономічних тенденцій, й моніторинг специфічних факторів, спрямований на аналіз внутрішніх особливостей підприємства, таких як фінансові ризики, операційна ефективність, рівень заборгованості та ліквідність. Також запропоновано розвиток методики моніторингу фінансової стабільності аграрних підприємств у двох ключових напрямах: фінансовий моніторинг, який базується на аналізі платоспроможності, ліквідності, рентабельності та інших фінансових показників, та нефінансовий моніторинг, що враховує управлінські, організаційні, соціальні та екологічні аспекти, які можуть впливати на стійкість підприємства. Крім того, розроблено моделі індексів фінансової стабільності, які базуються на теоретичних та емпіричних підходах до прогнозування фінансової неспроможності (банкрутства). Це дозволяє підприємствам ефективніше оцінювати власний фінансовий стан,

прогнозувати потенційні ризики та вчасно впроваджувати коригувальні заходи для забезпечення сталого розвитку.

2. Аналіз показав, що фінансова стабільність сучасних аграрних підприємств стикається з численними викликами, які потребують регулярної оцінки, перегляду стратегій та впровадження заходів для їхнього подолання. Зокрема, під впливом несприятливих факторів 31,3% суб'єктів аграрного бізнесу працюють зі збитками. Для більш ефективної оцінки фінансово-економічної стійкості аграрних підприємств адаптовано концепцію корпоративної фінансової діагностики, що відкриває нові можливості для наукових досліджень у цій сфері. Розроблено оновлену систему показників фінансової стабільності, яка враховує взаємозв'язок між рентабельністю власного капіталу та доступом до кредитних ресурсів товаровиробників. Ця система дозволяє визначати можливість розширення підприємницької діяльності за рахунок залучення позикових коштів, що сприяє фінансовій підтримці та розвитку бізнесу. Запропонований підхід також дає змогу реалізувати модель розрахунку ефекту фінансового левериджу, засновану на оцінці рентабельності джерел фінансування. Це дозволяє підприємствам визначати оптимальне співвідношення власних і позикових коштів для досягнення максимальної ефективності фінансових рішень та довгострокової стабільності.

3. Визначено основні принципи та завдання науково обґрунтованої організації та планування процесу контролю та моніторингу фінансово-економічних результатів підприємств аграрного сектора. З урахуванням необхідності координації та взаємопов'язаності різних за своєю технічною природою процесів було структуровано систему фінансово-господарського контролю, забезпечивши її логічну цілісність і узгодженість відповідно до стратегічних цілей і завдань фінансового управління. Організацію аналітичної роботи аграрних підприємств поділено на п'ять основних етапів: планування (визначення цілей аналізу, основних завдань та методів дослідження); збір інформації (формування необхідної бази даних, отримання фінансових та

економічних показників, їх систематизація); обробка та вивчення матеріалів (перевірка достовірності отриманих даних, виявлення ключових закономірностей); аналіз відхилень (виявлення причин невідповідностей між фактичними та плановими показниками, оцінка динаміки змін як результативних, так і ресурсних показників); узагальнення результатів (формулювання висновків і розробка рекомендацій для підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства). Такий підхід дозволяє забезпечити системність і послідовність у проведенні аналізу, підвищити точність оцінки фінансового стану підприємства та сприяти прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

4. Розроблено рекомендації щодо створення ефективної інформаційно-аналітичної підсистеми для моніторингу, діагностики та контролінгу в управлінні аграрними підприємствами. Ця система інтегрує всі види інформації, а також включає надійні та швидкі канали передачі даних з необхідною пропускною здатністю, що забезпечує оперативність та точність інформаційного обміну. Визначено та систематизовано методи та інструменти збору інформації, її аналізу та підготовки для прийняття управлінських рішень. Проведено оцінку їх ефективності, включаючи виявлення переваг, обмежень і можливих недоліків у процесі застосування для управлінських цілей. Створено основні елементи інформаційного забезпечення аналітичної підсистеми на базі системи показників, що включає: вихідні показники необхідні для оцінки первинного стану підприємства; проміжні показники відображають процеси, що відбуваються в рамках фінансово-господарської діяльності; результативні показники дозволяють оцінити підсумкові результати діяльності підприємства. Запропонована система забезпечує всебічний економічний аналіз, підвищуючи якість управлінських рішень та сприяючи ефективному розвитку підприємств аграрного сектора.

5. Розроблено рекомендації щодо створення підсистеми внутрішньогосподарського контролю в системі управління підприємством. Запропоновано систему наскрізних показників для оцінки діяльності суб’єктів

аграрного бізнесу, яка спрямована на ефективне виконання завдань із постачання продукції, підвищення її якості, зростання продуктивності праці та оптимізації ресурсів. До ключових показників цієї системи належать: обсяг виробництва; якість продукції, що характеризує відповідність стандартам та споживчим вимогам; продуктивність праці, яка визначає ефективність використання трудових ресурсів; собівартість продукції, що відображає рівень економічної ефективності виробничих процесів. Виділено типи виробничих об’єднань, кожне з яких має власні особливості у підходах до організації та методики внутрішньогосподарського контролю. Для кожної категорії підприємств-суб'єктів аграрного бізнесу визначено принципи побудови гнучкої системи внутрішнього контролю, що забезпечує оптимальне співвідношення централізації та децентралізації управлінських функцій. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності контролю на різних рівнях управління підприємством, покращенню координації виробничих процесів та раціональному використанню ресурсів.

6. Розроблено методичний підхід до внутрішнього моніторингу фінансової стабільності підприємства, який забезпечує комплексний аналіз фінансово-економічного стану та сприяє досягненню поставлених цілей – збереженню, зміцненню або зростанню фінансової стійкості підприємства. Основою вказаного підходу є концепція «витрати – реалізація – прибуток», яка дозволяє виокремити ключові взаємопов’язані показники в системі моніторингу фінансової стабільності. На базі цієї концепції розроблено матричну модель фінансового моніторингу, яка відображає всі аспекти фінансової діяльності підприємства у форматі «вхід – вихід». Це дозволяє оцінювати ефективність фінансових процесів, визначати узагальнений показник фінансової стабільності та відстежувати динаміку змін у фінансовій сфері підприємства. Результати застосування цієї методики дають змогу оцінити рівень досягнення фінансової стабільності через оптимізацію та максимізацію основних фінансових показників, серед яких: чистий прибуток, прибуток від реалізації продукції, виручка, витрати. Такий підхід сприяє

системному управлінню фінансовими потоками, підвищенню ефективності фінансової діяльності та розробці стратегічних рішень для підтримки та розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

7. Розроблено пропозиції щодо формування комплексної системи бюджетування в рамках стратегічного управління фінансово-економічними результатами підприємства. Впровадження цієї системи сприятиме більш ефективному використанню фінансових ресурсів за рахунок своєчасного планування, контролю господарських операцій, а також управління товарно-матеріальними та фінансовими потоками. Визначено та структуровано основні принципи проектування комплексної системи бюджетування, які охоплюють системні, методологічні та фінансові аспекти. На їх основі розроблено структуру бюджетної системи та визначено ключові етапи бюджетного процесу на підприємстві. Система бюджетування включає підсистему оцінки її ефективності, яка забезпечує оперативний доступ до достовірної інформації про ресурсовитрати всіх підрозділів підприємства. Аналіз відхилень бюджетних показників дозволяє: виявляти проблемні зони у фінансовій діяльності, визначати потенційні можливості для оптимізації витрат, приймати обґрунтовані управлінські рішення, покращувати координацію між підрозділами підприємства. Запропонована комплексна система бюджетування сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства, покращенню його операційної ефективності та забезпечує стале стратегічне управління ресурсами.

8. Доведено важливість застосування комплексного підходу до формування та впровадження системи фінансово-економічної безпеки підприємства в контурах інтеграції в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу систем моніторингу, діагностики і контролінгу, яка спрямована на захист інтересів власників бізнесу та забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах динамічного економічного середовища. Такий підхід дозволяє ефективно управляти ризиками, мінімізувати загрози фінансовій стійкості та гарантувати безперервність господарської діяльності.

Запропоновано фінансово-економічний механізм, який є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством. Він визначає взаємозв'язок і взаємодію між основними процесами фінансово-господарської діяльності, забезпечуючи їх узгоджене функціонування. Цей механізм включає методи, засоби та інструменти фінансового менеджменту, спрямовані на: ефективний розподіл та використання фінансових ресурсів; моніторинг та контроль фінансово-господарської діяльності; забезпечення платоспроможності та ліквідності підприємства; розробку стратегій фінансової безпеки; аналіз і управління потенційними загрозами та ризиками. Запропонований підхід дозволяє забезпечити стійкий фінансовий стан підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Він створює надійну основу для стратегічного планування, підвищує ефективність використання фінансових ресурсів та дозволяє своєчасно виявляти та усувати загрози, що можуть негативно впливати на фінансово-економічну стабільність підприємства. Впровадження комплексної системи фінансово-економічної безпеки сприяє зміцненню фінансової стійкості підприємства, оптимізації його господарської діяльності та підвищенню конкурентоспроможності в сучасних умовах ринку.

9. Розроблено методичний інструментарій для оцінки ризику фінансово-господарської діяльності підприємства, який зосереджений на виявленні ознак кризового фінансового стану, включаючи фінансові труднощі та потенційну неспроможність. Відмінністю цього підходу є те, що він враховує життєвий цикл підприємства, на відміну від традиційної фінансової концепції безперервної діяльності. Розглянуто основні методологічні підходи до моделювання фінансової неспроможності підприємств, на основі яких розроблено інтегровану модель, що поєднує різні аналітичні інструменти для прогнозування фінансової кризи. Сформульовано рекомендації щодо фінансової діагностики неплатоспроможності, включаючи методичні підходи до розробки системи порівняльних критеріїв, адаптованих до галузевої специфіки аграрного бізнесу. Це дозволяє ефективніше оцінювати стан

підприємств у сільськогосподарському секторі, прогнозувати можливі ризики та розробляти стратегії їхнього запобігання.

10. Розроблено гнучку ітераційну методику оцінки реабілітаційного потенціалу підприємства, яка враховує специфіку функціонування неплатоспроможних компаній. Відмінною особливістю цього підходу є обмеження періоду оцінки рамками реабілітаційних процедур, а також включення механізму зворотного потоку, що дозволяє коригувати результати оцінки на кожному етапі. Запропоновано алгоритм оцінки реабілітаційного потенціалу, який базується на припущенні, що відсутність здатності підприємства дотримуватися платіжної дисципліни та раціонально керувати структурою витрат є неприпустимою, навіть якщо існують фінансові резерви для відновлення платоспроможності. Методика враховує сучасні реалії механізму корпоративного банкрутства та особливості інституту неспроможності, що дозволяє здійснювати реалістичну оцінку можливостей підприємства щодо відновлення фінансової стійкості та розробляти ефективні антикризові заходи.

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

публікації, які розкривають основний зміст дисертації:

1. **Єгіозар'ян, А.** Дослідження ролі моніторингу та контролінгу в системі в управління підприємством. Modeling the development of the economic systems. 2024. № 3. P. 388-393. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-54

2. Носач Н.М., **Єгіозар'ян А. Г.**, Полякова Є.С. Теоретичні засади поняття «контролінг» в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин. *Економічний простір*. 2024. №193. С. 116-123. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.193.116-123. (*авторський внесок полягає в ідентифікації місця контролінгу в реалізації контрольної функції менеджменту*)

3. Носач Н.М., **Єгіозар'ян А. Г.**, Полякова Є.С. Теоретичні аспекти моніторингу в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин. *Бізнес Інформ*. 2024. №9. С. 437-442. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-437-442. (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні змісту моніторингових процедур в системі менеджменту підприємства*)

4. **Єгіозар'ян А. Г.** Дослідження підходів до визначення поняття «контролінг» в контексті управління агропромисловим підприємством. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. №9(199) 2024. С. 134-144. https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.09.11

5. **Yehiozarian A**. Role of monitoring and controlling in enterprise management systems. *Innovation and Sustainability.* 2024. 4(3). P. 186-193. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2024.3.186.193

6. **Єгіозар'ян А. Г.** Концептуальні засади впровадження елементів контролінгу в систему управління агро-підприємством. *Наукові перспективи.*

Серія «Економіка». 2024. № 10(52). DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-624-636.

7. Носач Н., **Єгіозар'ян А.** Теоретико-методичне забезпечення автоматизації процесів моніторингу і контролінгу агропідприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. №10. С. 733–733. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-733-733. (*авторський внесок полягає у визначенні напрямів цифровізації інструментів моніторингу і контролінгу*)

8. **Єгіозар'ян А. Г.** Вплив факторів зовнішнього середовища на функціонування систем моніторингу та контролінгу підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 3-4. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14059717

9. Носач Н.М., **Єгіозар'ян А. Г.,** Полякова Є.С. Місце контролю в системі менеджменту підприємств агропромислового сектора економіки. *Проблеми економіки.* 2024. №3. С. 188-193. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-188-193. (*авторський внесок полягає у визначенні типології інструментів та засобів реалізації контрольної функції менеджменту на мікрорівні*)

10. Носач Н., **Єгіозар'ян А.** Побудова системи моніторингу та контролінгу на агропідприємстві. *Development Service Industry Management*. 2024. №3. P. 254-259. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(43). (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні архітектоніки систем моніторингу і контролінгу в менеджменті аграрних підприємств*)

11. **Єгіозар'ян А.** Збалансована система моніторингу як елемент системи управління підприємством. *Економічний простір.* 2024. № 194. С. 43-48. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.194.43-48.

12. Ткаченко В., Носач Н., **Єгіозар'ян А.** Впровадження збалансованої системи показників у менеджменті аграрних підприємств. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. № 7(197). С. 127-138.

DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.07.10. (*авторський внесок полягає в ідентифікації критеріїв збалансованості контрольних показників*)

13. **Єгіозар'ян А.** Оптимізація операційних процесів через впровадження концепції управління витратами в контексті контролінгу**.** *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. №12(203). С. 42-53. DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.12.04

14. **Єгіозар'ян А.** Формування ефективних стратегій управління організаційними змінами через впровадження інтегрованих контролінгових підходів. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. №11(202). С. 122-134. DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.11.10.

15. Носач Н., **Єгіозар'ян А.** Цілі моніторингу та контролінгу в системі управління агропромисловим підприємством. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 334(5). P. 566-572. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-86. (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні класифікації та ієрархії цілей моніторингу і контролінгу*)

16. Носач Н.М., **Єгіозар'ян А. Г.** Обґрунтування структури системи моніторингу та контролінгу на агропідприємстві. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. №10(201). С. 116-126. DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.10.09. (*авторський внесок полягає у визначенні особливостей структури систем моніторингу та контролінгу в менеджменті аграрних підприємств*)

17. **Yehiozarian A.** Development of adaptive mechanisms for strategic planning through the lens of controlling approaches in a globalized economy.. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 4. С. 426 – 430. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-66

18. Носач Н.М., **Єгіозар'ян А. Г.**, Полякова Є.С. Роль моніторингу та контролінгу в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин. *Регіональна економіка*. 2024. №3(113). С. 131-139. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-3-12. (*авторський внесок полягає у*

визначенні способів оцінювання результативності контрольних систем в менеджменті підприємств)

19. **Єгіозар'ян А. Г.** (2024). Практичне застосування контролінгу суб'єктів аграрного бізнесу. *Актуальні питання економічних наук*, (5). https://doi.org/10.5281/zenodo.14996511.

20. **Єгіозар'ян А. Г.** В. Контролінг у сфері e-commerce. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 6. С. 84-88. https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-6-17

21. Kryukova I., Diachkov D., Polyakova Ye., Selikhov S., Nosach N., **Yehiozarian A.** Controlling as a Tool for Strategic Development in Agro-Industrial Management. *Nanotechnology Perceptions*. 2024. Vol. 20. S9. Exploring the Frontiers of Social Engineering and Public Perceptions of Technology. DOI: https://doi.org/10.62441/nano-ntp.v20iS9.43. (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні складу об'єктів контролінгу в менеджменті агропромислового підприємства*)

22. Polyakova Y., Lypovyi D., **Yehiozarian A.** (2023). Management Solutions for the Innovative Development of Enterprises Using a Controlling System with Information and Analytical Support. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2023. Vol. 9(5). P. 223-229. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-223-229 (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні архітектоніки системи інформаційної підтримки прийняття рішень на основі використання контролінгового та діагностичного інструментарію*)

23. Smihunova O, Bohdaniuk I, Polyakova Y, **Yehiozarian A.** Innovative Approaches to Controlling in Agribusiness: the Role of Quality Management Systems in Sustainable Production Practices. *Archives for Technical Sciences*. 2024 Sep 10;2(31):116–30. DOI: https://doi.org/10.70102/afts.2024.1631.116 (*авторський внесок полягає у визначенні організаційно-економічної та організаційно-управлінської сутності контролінгу в менеджменті суб'єкта аграрного бізнесу*)

публікації, які засвідчують апробацію результатів дослідження:

24. **Єгіозар'ян А. Г.** Моніторинг, діагностика та контролінг як засоби реалізації контрольної функції менеджменту. Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали Другої Міжнародної науково-практичної конференції. – Харків: ХНТУСГ, 2019. – С. 135-138.

25. **Єгіозар'ян А. Г.** Структура контрольної інформації в менеджменті підприємств-суб'єктів аграрного бізнесу. Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Харків: ХНТУСГ, 2020. С. 261-264.

26. **Єгіозар'ян А. Г.** Типологія інструментів моніторингу, діагностики і контролінгу в системі менеджменту аграрних підприємств. Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку: Матеріали ІІІ Всеукраїнської наук.-практ. конф. м. Миколаїв / За заг. ред. Скупського Р.М. Миколаїв: ВСП МІРЛ ЗВО «Університет «Україна», 2023. С. 190-194.

27. **Єгіозар'ян А. Г.** Фінансово-економічна безпека підприємства як об'єкт застосування моніторингових, контролінгових та діагностичних процедур. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 287-291.

28. **Єгіозар'ян А. Г.** Інструментарій моніторингу та діагностики в системі кризис-менеджменту суб'єктів аграрного бізнесу. Пріоритети розвитку тваринництва в умовах війни та повоєнного відновлення: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої до 95-річчя заснування Інституту тваринництва НААН. Харків: Інститут тваринництва НААН, 2024. С. 101-103.