НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ

ІНСТИТУТ ТВАРИННИЦТВА
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ

ЄГІОЗАР'ЯН Артур Генріхович

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)

Реферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Харків – 2025

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Інституті тваринництва Національної академії аграрних наук України.

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.

Опоненти: доктор економічних наук, доцент
ДРУГОВА Олена Сергіївна,
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і
адміністрування;

доктор економічних наук, професор
ОРЄХОВА Альвіна Іванівна,
Сумський національний аграрний університет,
завідувач кафедри менеджменту
імені Л.І. Михайлової;

доктор економічних наук, професор
УЖВА Алла Миколаївна,
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили, професор кафедри
обліку і аудиту.

Захист відбудеться «18» березня 2025 р. о 10^{00} годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 65.356.02 в Інституті тваринництва Національної академії аграрних наук України за адресою: 61026, м. Харків, вул. Тваринників, 1-А, конференц-зал.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України за адресою: 61026, м. Харків, вул. Тваринників, 1-А, читальний зал.

Автореферат розісланий «18» лютого 2025 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради Смігунова О.В.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

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.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У першому розділі **«Теоретичні засади інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу»** розглянуто генезис понятійно-категоріального апарату моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті підприємств та об’єднань аграрної сфери, окреслено засади управлінського контролю та забезпечення системності прийняття рішень в розвитку суб'єктів аграрного бізнесу, а також обґрунтовано теоретичний базис інтеграції систем моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджмент підприємств та об’єднань аграрного бізнесу.

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.

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.

Процес контролю складається з кількох ключових етапів, які представлені на рис. 1.

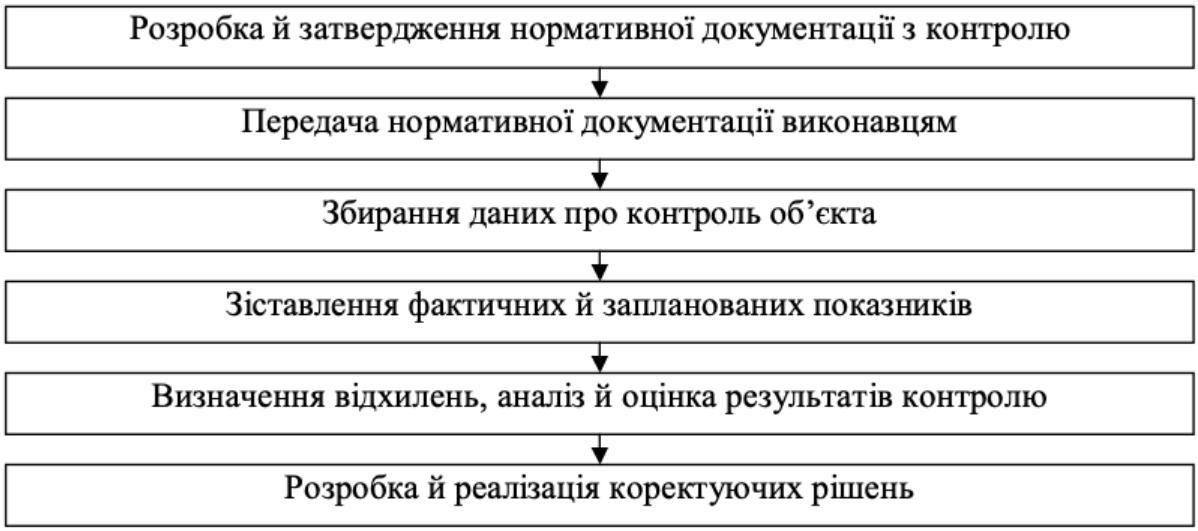

Рис. 1. Послідовність етапів здійснення процесу контролю

Ефективність функціонування системи моніторингу, діагностики і контролінгу залежить від якості інформаційного забезпечення органів контролю. Розробка ефективної системи моніторингу, діагностики і контролінгу в менеджменті підприємств-суб'єктів аграрного бізнесу вимагає формування адекватної інформаційно- аналітичної підсистеми, яка повинна гармонійно поєднати в собі всі види інформації - економічну, ринкову, соціологічну, демографічну тощо, а також містити канали інформації з необхідною надійністю, швидкістю передачі й пропускною здатністю.

В сучасних умовах існує безліч методів і засобів для збору інформації й підготовки управлінських рішень. В результаті дослідження визначено і систематизовано методи й засоби для збору інформації й підготовки управлінських рішень, зокрема: дослідження операцій, системний аналіз, моделювання, прогнозування, методи експертних оцінок, соціальні дослідження. Визначено їх переваги, недоліки й обмеження для цілей розробки й прийняття управлінських рішень.

У другому розділі **«Методологія формування та функціонування систем моніторингу, діагностики та контролінгу в управлінні діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу»** обґрунтовано принципи побудови систем моніторингу, діагностики та контролінгу, ідентифіковано методологічні засади вибору контрольних показників та індикаторів в стратегічному, тактичному та оперативному управлінні, а також визначено

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

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.

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 (рис. 2).

Рис. 2. Структура комплексу показників фінансово-економічного стану підприємства-суб'єкта аграрного бізнесу

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 (рис. 3).

Рис. 3. Методичний підхід до використання аналітичних інструментів моніторингу та діагностики результатів діяльності підприємства-суб'єкта аграрного бізнесу

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 (табл. 1).

Таблиця 1

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

Показник	Формула розрахунку показника	Економічний зміст показника
Коефіцієнт автономії	$К_{авт} = Власний\ капітал / Валюта\ балансу$	Демонструє результат реалізованої політики фінансування через визначення частки власного капіталу в структурі джерел майна
Коефіцієнт фінансового левериджу	$К_{фл} = Позикові\ кошти / Власні\ кошти$	Характеризує ризикованість фінансування суб'єкта
Ефект фінансового левериджу	$ЕФЛ = (Рдф - \%К) \times К_{фл},$ де ЕФЛ – ефект фінансового левериджу (приріст рентабельності власного капіталу), % Рдф – рентабельність джерел фінансування, % %К – середній розмір відсотків за використання позикового капіталу, % Кфл – коефіцієнт фінансового левериджу.	Характеризує частку досягненого рівня рентабельності, який є забезпеченим використанням позикового капіталу

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.

У третьому розділі **«Тенденції формування та функціонування систем моніторингу, діагностики і контролінгу та їх вплив на економічні результати діяльності суб'єктів аграрного бізнесу»** визначено динамічні тенденції зміни економічних результатів діяльності вітчизняних суб'єктів аграрного бізнесу, організаційно-управлінські тенденції здійснення контрольно-моніторингового процесу в їх менеджменті, а також окреслено аналітичний та організаційний

інструментарій контролю економічних результатів діяльності суб'єктів аграрного бізнесу.

Аграрні підприємства, як ключові учасники аграрного бізнесу, здійснюють свою виробничо-комерційну діяльність на ринку агропродовольчої продукції загалом та сільськогосподарської продукції зокрема. Саме на цільовому ринку збуту підприємства формують пропозицію своєї продукції, яка стає доступною для покупців і споживачів. Дотримання кількісних та якісних характеристик продукції є важливим фактором забезпечення продовольчої безпеки. Ринок агропродовольчої продукції має певну товарну структуру, яка постійно змінюється та адаптується до ринкових умов (табл. 2).

Таблиця 2

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 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
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

* за даними Державної служби статистики України

Динаміка структури внутрішнього ринку агропродовольчої продукції є важливим індикатором, який відображає зміни у споживанні сільськогосподарських та продовольчих товарів. Вона також побічно свідчить про рівень життя населення, яке є основним споживачем продукції та ключовим фактором формування попиту на внутрішньому ринку. Оскільки ринкова кон'юнктура визначається співвідношенням попиту та пропозиції, причому пропозиція є вторинною стосовно попиту, саме попит виступає головним чинником, що впливає на динаміку ринку.

Результати досліджень показують, що, незважаючи на загальну стабільність обсягів внутрішнього ринку аграрної продукції, його структура є досить динамічною. При цьому зміни в структурі свідчать про зміни споживання в країні. Зміни цін на різні види продовольства мають значні відмінності, що також є важливим фактором, який впливає на структуру ринку та не може бути проігнорований при аналізі ринкової кон'юнктури (табл. 3). Дані, наведені в табл. 3, також вказують на суттєві зміни в структурі виробництва та споживання. Ці зміни, у свою чергу, відображають тенденції у виробництві та пропозиції агропродовольчої продукції, які свідчать про посилення спеціалізації, особливо в сільському господарстві.

Таблиця 3

Динаміка індексів цін основних видів сільськогосподарської 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
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

При аналізі структури внутрішнього ринку аграрної продукції необхідно враховувати також ціновий фактор (табл. 3). Для оцінки впливу цінової складової на структуру ринку в контексті внутрішнього споживання було досліджено динаміку цін на основні види продукції, що реалізуються

на ринку. Порівняння даних щодо змін у розподілі продукції з показниками динаміки цінових індексів окремих товарів дозволяє отримати достовірну картину товарної структури внутрішнього ринку та тенденцій його розвитку. Аналіз ланцюгових індексів цін на ключові категорії аграрної продукції у співвідношенні зі змінами їх частки у структурі внутрішнього ринку агропродовольчої продукції дає змогу оцінити вплив цінової політики на формування продуктової структури ринку.

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.

Рис. 4. Принципи організації моніторингу та контролінгу діяльності підприємств

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.

У четвертому розділі **«Архітектура та архітектоніка механізмів і систем моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу»** розроблено підходи до формування механізмів моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті

суб'єктів аграрного бізнесу, обґрунтовано напрями трансформації механізмів моніторингу, діагностики та контролінгу у відповідні системи в менеджменті підприємств та об’єднань аграрного бізнесу, а також ідентифіковано засади реалізації інструментального та функціонального підходів до побудови систем моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу.

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.

Цей підхід дозволяє підприємству системно оцінювати свою діяльність, виявляти проблемні аспекти та розробляти ефективні управлінські рішення для підвищення економічної ефективності (рис. 5).

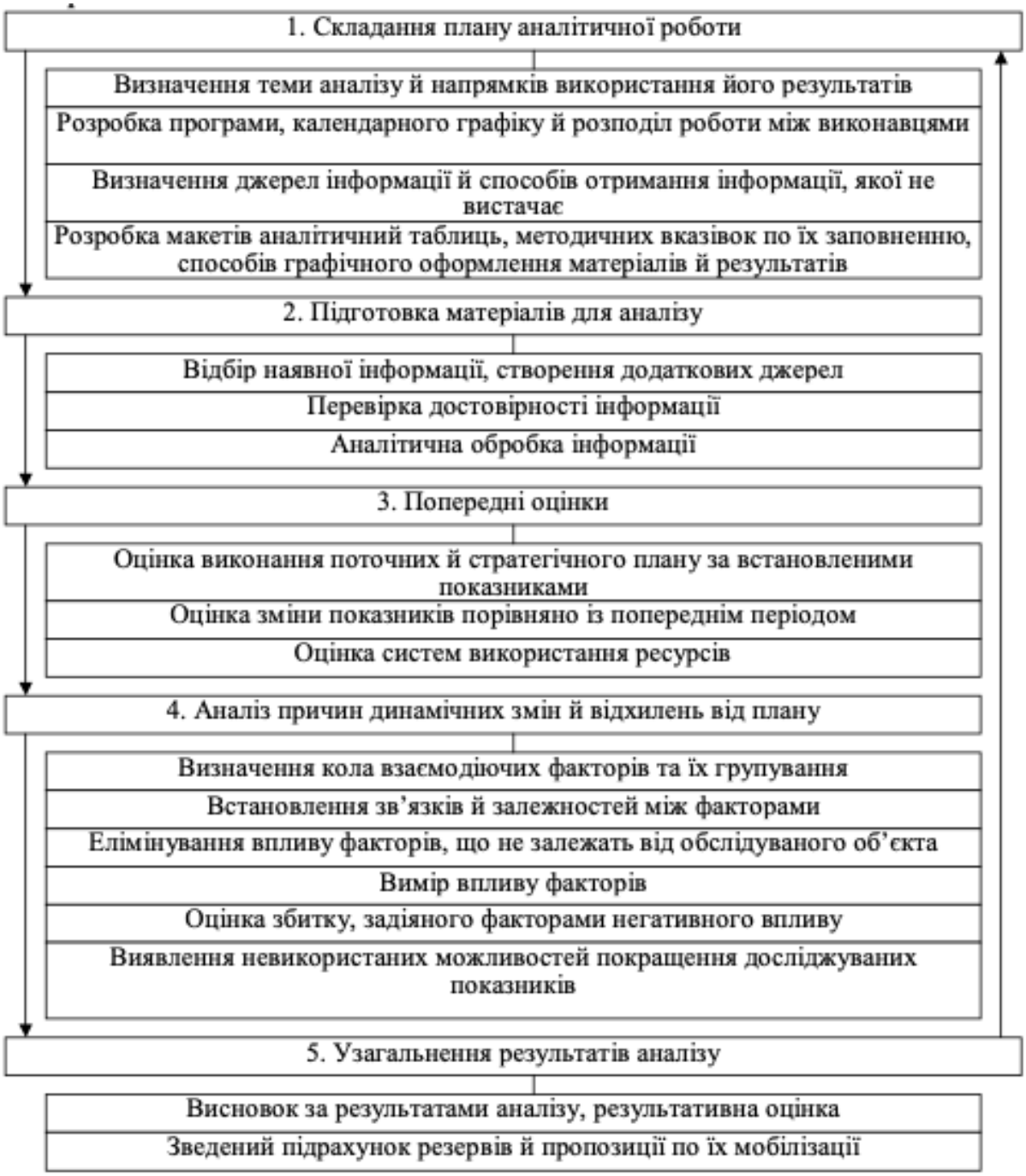

Рис. 5. Аналітично-діагностична процедура в менеджменті підприємства-суб'єкта аграрного бізнесу

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.

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.

У п'ятому розділі **«Стратегічні напрями розвитку систем моніторингу, діагностики та контролінгу в підвищенні конкурентоспроможності та економічної ефективності діяльності суб'єктів аграрного бізнесу»** обґрунтовано напрями та шляхи реалізації заходів внутрішнього моніторингу економічної та фінансової стабільності суб'єкта аграрного бізнесу, визначено склад та процедури вибору стратегічних альтернатив побудови та трансформації систем моніторингу, діагностики та контролінгу в менеджменті підприємств та об'єднань аграрного бізнесу, а також окреслено засади інформаційної підтримки управлінських рішень в підвищенні конкурентоспроможності, економічної ефективності та економічної безпеки діяльності суб'єктів аграрного бізнесу.

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. 6). Таким чином, його впровадження сприяє підвищенню ефективності управління фінансовою стабільністю підприємства та прийняттю обґрунтованих рішень для його довгострокового розвитку.

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.

Рис. 6. Процедура збору та аналізу вихідних показників у системі моніторингу та діагностики

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. 7).

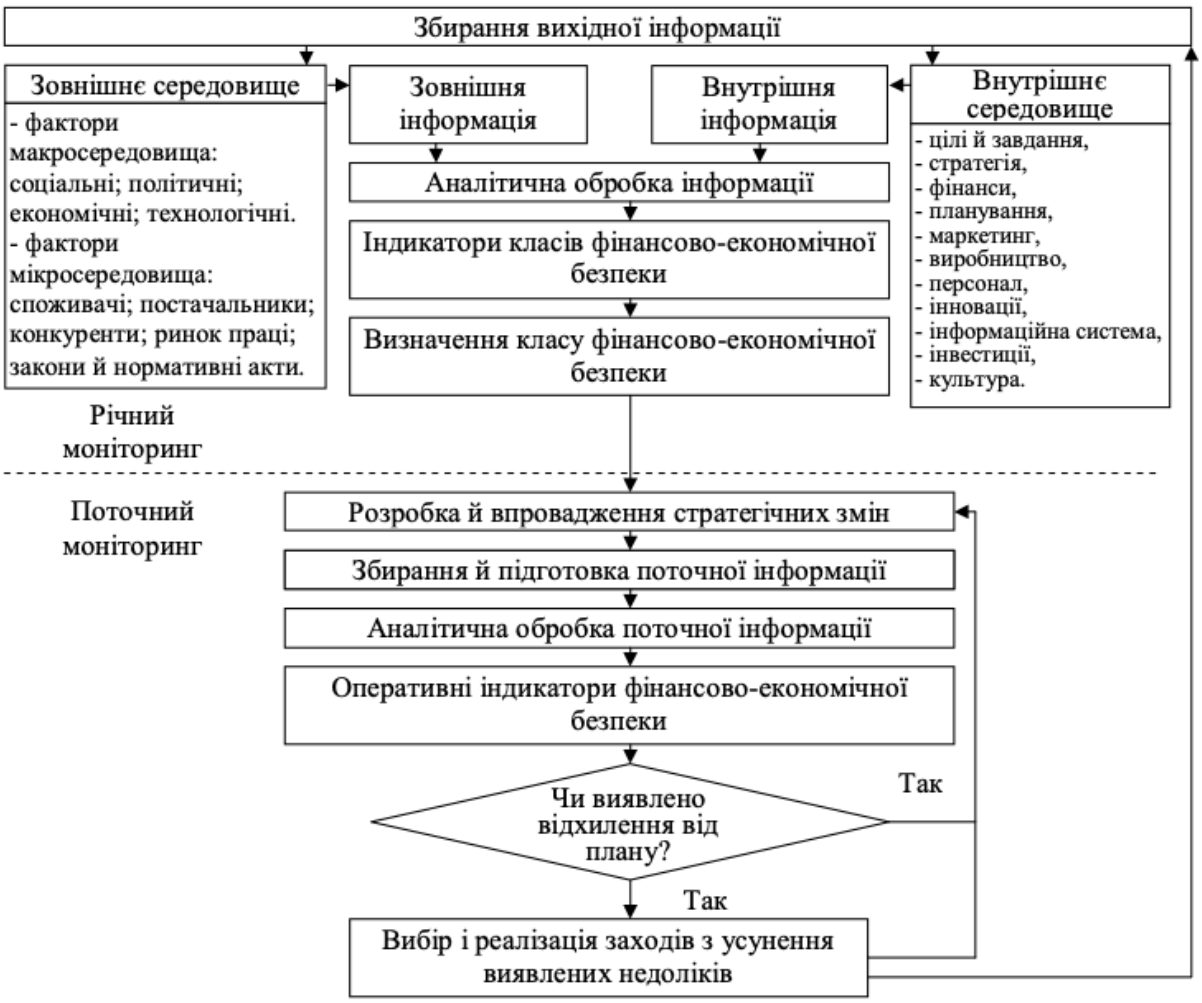

Рис. 7. Система моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства-суб'єкта аграрного бізнесу

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.

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

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.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

статті у наукових фахових виданнях:

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

статті у наукових періодичних виданнях інших держав, які індексуються у міжнародних наукометричних базах:

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 в інших виданнях:

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.

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.

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.

Підписано до друку 17 лютого 2025 р. Формат 60х84/16.
Папір 80 г/м^2. Гарнітура Times New Roman.
Друк офсетний. Обсяг: 1,9 ум.-друк. арк.; 1,9 обл.-вид.арк.
Наклад 100 прим. Замовлення № 335