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

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

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ТКАЧЕНКО В'ячеслав Анатолійович

УДК 631.153 : 332.021.8

ДИСЕРТАЦІЯ
«ІНТЕГРАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ТА СИСТЕМ ДІАГНОСТИКИ І КОНТРОЛІНГУ В МЕНЕДЖМЕНТ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ»

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

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
_____ / В'ячеслав ТКАЧЕНКО

Науковий керівник:
доктор економічних наук, доцент
СЕНЧУК Ігор Іванович

Харків – 2020

АНОТАЦІЯ

Ткаченко В. А. Інтеграція інструментів та систем діагностики і контролінгу в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України, Харків, 2024.

Дисертація присвячена обґрунтуванню теоретичних і методичних основ та розробці практичних рекомендацій щодо створення та функціонування систем діагностики і контролінгу в управлінні аграрними підприємствами. У роботі досліджено еволюцію наукових підходів до визначення понять «діагностика» і «контролінг» в менеджменті, а також обґрунтовано теоретичні та методичні засади реалізації контрольної функції в управлінні аграрними підприємствами. У дослідженні визначено методичні основи оцінки ефективності функціонування систем діагностики і контролінг, а також проаналізовано тенденції їх розвитку та впровадження в управлінську діяльність аграрних підприємств. Було проведено оцінку змін у рівні економічної ефективності підприємств і досліджено особливості виконання контрольних функцій у системі їх менеджменту. Визначено структуру та специфіку використання інструментів діагностики та контролінгу в управлінні. Дисертація також розкриває організаційно-економічні основи діагностики та контролінгу в управлінні аграрними підприємствами, зокрема, було обґрунтовано архітектуру системи діагностики і контролінгу в контексті підвищення інформаційної підтримки для прийняття управлінських рішень. Окреслено напрями, шляхи та процедури інтеграції цих систем в існуючу систему менеджменту підприємств. Запропоновано концептуальні основи побудови та функціонування систем діагностики і контролінгу, що включають декомпозицію контрольної функції з виділенням діагностики як ключового елементу. Це забезпечує безперервне спостереження за станом внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства і чітке визначення функціональних

завдань для різних підрозділів. Удосконалено підходи до оцінки ефективності функціонування цих систем, встановлюючи зв’язок між рівнем виконання контрольних функцій, розвитком системи підтримки управлінських рішень та економічною ефективністю підприємства. Обґрунтовано наукове визначення понять «діагностика» та «контролінг», що передбачає процеси ідентифікації ключових параметрів, індикаторів і характеристик підприємства для забезпечення збалансованого функціонування системи управління та його розвитку. Дослідження розвиває організаційно-економічні засади впровадження контрольної функції через формалізацію ролей елементів системи управління та побудову функціональних систем для підтримки ефективного управління підприємством. Крім того, розроблено методичний підхід до виявлення залежності економічної ефективності основної діяльності від організації виконання контрольних функцій менеджментом, що базується на оцінці ступеня повноти параметрів діагностики та контролю, з урахуванням реакції на відхилення від запланованих показників.

У першому розділі «Теоретично-методичні засади інтеграції інструментарію та систем діагностики і контролінгу в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу» досліджено генезис наукових позицій щодо тлумачення сутності дефініцій «діагностика» та «контролінг» в управлінні підприємствами, обґрунтовано теоретичні та методичні засади реалізації функції контролю в менеджменті підприємств аграрної сфери, визначено методичні засади оцінювання ефективності систем діагностики і контролю в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу. У другому розділі «Структурно-динамічні тенденції розвитку систем діагностики і контролінгу в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу» встановлено основні тенденції у створенні та функціонуванні систем діагностики і контролінгу в управлінні діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу, проведено оцінку змін економічної ефективності діяльності аграрних підприємств та виявлено особливості виконання контрольних функцій у їх менеджменті, визначено структуру та специфіку застосування діагностичних і контрольних інструментів в управлінні цими суб'єктами економічних відносин. У третьому

розділі «Організаційно-економічні засади інтеграції інструментів та систем діагностики і контролінгу в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу» визначено організаційно-економічні основи для застосування діагностики та контролінгу в управлінні діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу, розроблено структуру і принципи побудови систем діагностики та контролінгу з метою покращення інформаційного забезпечення для прийняття й реалізації управлінських рішень, а також окреслено напрями, способи та процедури інтеграції цих систем у загальну систему менеджменту підприємства.

Таким чином, дисертація обґрунтовує архітектуру систем діагностики і контролінгу через ідентифікацію ключових функцій, процесів та процедур збору й обробки інформації для прийняття рішень щодо основної діяльності та розвитку підприємства, а також інтеграцію цих підсистем в існуючу управлінську систему.

Ключові слова: діагностика, контролінг, механізм, стратегія, управлінське рішення.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

публікації, які розкривають основний зміст дисертації:

1. **Ткаченко В. А.** Призначення методологічного гарантування функції цілісної економічної діагностики у системі стратегічного регулювання діяльності підприємств та об`єднань. Теоретичні, методичні та практичні аспекти сталого розвитку економіки України: колективна монографія [під ред. О. О. Непочатенко]. Умань: Видавець «Сочінський М. М.», 2020. С. 33-38.

2. **Ткаченко В. А**. Формування багатофункціональних теоретичних та методологічних засад підсистеми інтегрованого економічного аналізу та оцінки. Економіка. Фінанси. Право: щомісячний інформаційно-аналітичний наукометричний журнал. Київ: «Аналітик», 2020. № 1. С. 31-34.

3. **Ткаченко В.,** Носач Н., Єгіозар’ян А. Впровадження збалансованої

системи показників у менеджменті аграрних підприємств. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. № 7(197). С. 127-138. 10.20998/2313-8890.2024.07.10 (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні методичного підходу до визначення складу показників оцінювання стану підприємств)*

4. **Ткаченко В.** Аналіз ефективності інтеграції діагностичних інструментів та систем контролінгу в управлінські процеси аграрних підприємств: досвід та перспективи. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2024. 332(4), С. 310-315. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-47

5. **Ткаченко В. А.** Інтеграція інструментів та системи діагностики і контролінгу в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу. «Colloquium-journal», 2024, 21(214). С. 31-36. https://doi.org/10.5281/zenodo.1314224

публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

6. **Ткаченко В. А.** Діагностика, моніторинг та контролінг в управлінні розвитком аграрних підприємств та об’єднань. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи». Харків: ХНТУСГ, 2015. С. 193-195.

7. Tkachenko S., Poliakova Ye., **Tkachenko V.** The solution to the general problem of improving the methodology of the subsystem of analytical processing of technical and economic information. Настоящи изследвания и развитие - 2020: Материали за XVI международна научна практична конференция (София, Република България, 15 - 22 януари 2020 г.). – София: «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2020. - Volume 5: Икономики. – P. 62-64.

8. Tkachenko S., Poliakova Ye., **Tkachenko V.** Study of the essence of various approaches to the organization of analytical processing of technical and economic information in the strategic management. Science and civilization - 2020: Materials of the XVI International scientific and practical Conference

(Sheffield, England, 30 January - 07 February, 2020). Sheffield: Science and education LTD, 2020. Volume 7: Economic science. P. 103-105.

9. **Ткаченко В. А.** Prerequisites for the introduction of a balanced system of indicators at an agricultural enterprise. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 16 травня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 341-346.

10. **Ткаченко В. А.** Prerequisites for the introduction of a balanced system of indicators at an agricultural enterprise. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 16 травня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 341-346.

11. **Ткаченко В. А.** Формування набору інструментів діагностики управління аграрними підприємствами. *Сучасні технології розвитку людини в інтегрованому суспільстві в умовах воєнного стану*: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Миколаїв, 17 травня 2024 р. / За заг.ред. А.М. Старєвої; упоряд. С.В. Кандюк-Лебідь. Миколаїв: МІРЛ та МФК Університету «Україна», 2024. С 346-351.

публікації, які додатково розкривають зміст дисертації:

12. Ткаченко С. А., **Ткаченко В. А.,** Ткаченко С. В. Зразковість діяльності персоналу аналітичної обробки техніко-господарських інформаційних емпірик (даних). Економіка. Фінанси. Право: щомісячний інформаційно-аналітичний наукометричний журнал. Київ: «Аналітик», 2019. № 12/1. С. 6-9. *(авторський внесок полягає в обґрунтуванні принципів побудови систем діагностики та контролінгу в менеджменті підприємств)*

13. Ткаченко С. А., **Ткаченко В. А.** Операторна самостійність цілісного аналізу в межах спеціальної підсистеми функціонально розвинутих доктрин стратегічного координування типового призначення об'єднаннями та підприємствами. Економіка. Фінанси. Право: щомісячний інформаційно-аналітичний наукометричний журнал. Київ: «Аналітик», 2019. № 12/2. С. 6-9. *(авторський внесок полягає в окресленні підходів до делегування*

контрольних, моніторнгових, діагностичних та контролінгових функцій й процедур в менеджменті суб'єктів економічних відносин)

14. **Ткаченко В. А.** Окреслення критерію ефективності функціонування системи господарського аналізу та оцінки в функціонально розвинутих методах стратегічного менеджменту особливого призначення підприємств. Економіка. Фінанси. Право: щомісячний інформаційно-аналітичний наукометричний журнал. Київ: «Аналітик», 2020. - № 1/1. – С. 14-17.

15. **Ткаченко В. А**. Акцентування у фінансово розвинутих системах стратегічного управління окремого призначення підприємствами та об'єднаннями особливої функції інтегрованого економічного аналізу та оцінки. Економіка. Фінанси. Право: щомісячний інформаційно-аналітичний наукометричний журнал. Київ: «Аналітик», 2020. № 1/2. – С. 11-14.

SUMMARY

Tkachenko V. Integration of diagnostic and controlling tools and systems into the management of agrarian business entities. - Manuscript.

The thesis for the degree of candidate of economic sciences, specialty 08.00.04 - economics and management of enterprises (by economic activity). – Livestock Farming Institute of National Academy of Agricultural Sciences of Ukraine, Kharkiv, 2024.

The dissertation is devoted to the substantiation of theoretical and methodological foundations and the development of practical recommendations regarding the creation and functioning of diagnostic and controlling systems in the management of agricultural enterprises. The work examines the evolution of scientific approaches to the definition of the concepts of "diagnostics" and "controlling" in management, as well as substantiates the theoretical and methodological principles of the implementation of the control function in the

management of agricultural enterprises. The research determined the methodical bases for assessing the effectiveness of the functioning of diagnostic and controlling systems, as well as analyzed the trends of their development and implementation in the management activities of agrarian enterprises. An assessment of changes in the level of economic efficiency of enterprises was carried out and the peculiarities of the performance of control functions in their management system were investigated. The structure and specifics of the use of diagnostic and controlling tools in management are determined. The dissertation also reveals the organizational and economic foundations of diagnostics and controlling in the management of agricultural enterprises, in particular, the architecture of the diagnostics and controlling system was substantiated in the context of increasing information support for management decision-making. The directions, ways and procedures of integration of these systems into the existing enterprise management system are outlined. The conceptual foundations of the construction and functioning of diagnostic and controlling systems are proposed, including the decomposition of the control function with the selection of diagnostics as a key element. This ensures continuous monitoring of the state of the internal and external environment of the enterprise and a clear definition of functional tasks for various divisions. The approaches to evaluating the effectiveness of the functioning of these systems have been improved, establishing a connection between the level of performance of control functions, the development of the management decision support system, and the economic efficiency of the enterprise. The scientific definition of the concepts "diagnostics" and "controlling" is substantiated, which involves the identification processes of key parameters, indicators and characteristics of the enterprise to ensure the balanced functioning of the management system and its development. The study develops the organizational and economic principles of the implementation of the control function through the formalization of the roles of the elements of the management system and the construction of functional systems to support the effective management of the enterprise. In addition, a methodological approach

was developed to identify the dependence of the economic efficiency of the main activity on the organization of performance of control functions by management, based on the assessment of the degree of completeness of diagnostic and control parameters, included the reaction to deviations from the planned indicators. In the first chapter "Theoretical and methodological principles of integration of tools and systems of diagnostics and controlling in the management of agrarian business entities" the genesis of scientific positions on the interpretation of the essence of the definitions "diagnostics" and "controlling" in the management of enterprises is investigated, the theoretical and methodological principles of the implementation of the control function are substantiated in the management of enterprises in the agrarian sphere, methodical principles for evaluating the effectiveness of diagnostic and control systems in the management of agrarian business entities are defined. In the second chapter "Structural and dynamic trends in the development of diagnostic and controlling systems in the management of agrarian business entities" the main trends in the creation and functioning of diagnostic and controlling systems in the management of the activities of agrarian business entities were established, an assessment of changes in the economic efficiency of agrarian enterprises and the peculiarities of the performance of control functions in their management are revealed, the structure and specifics of the use of diagnostic and control tools in the management of these subjects of economic relations are determined. In the third chapter "Organizational and economic principles of integration of tools and systems of diagnostics and controlling in the management of agrarian business entities" the organizational and economic foundations for the application of diagnostics and controlling in the management of the activities of agrarian business entities are defined, the structure and principles of the construction of systems of diagnostics and controlling with the aim of improving information support for making and implementing management decisions, as well as outlines directions, methods and procedures for integrating these systems into the general management system of the enterprise. Thus, the thesis substantiates the architecture of diagnostic and controlling systems through the identification of key

functions, processes and procedures for collecting and processing information for decision-making regarding the main activity and development of the enterprise, as well as the integration of these subsystems into the existing management system.

Key words: diagnosis, controlling, mechanism, strategy, management decision

ЗМІСТ

ВСТУП 13

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ТА СИСТЕМ ДІАГНОСТИКИ І КОНТРОЛІНГУ В МЕНЕДЖМЕНТ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ 20

1.1. Генезис наукових позицій щодо тлумачення сутності дефініцій «діагностика» та «контролінг» в управлінні підприємствами 20

1.2. Інструменти контролінгу в реалізації контрольної функції менеджменту аграрного підприємства 34

1.3. Методичні засади ефективної діагностики і контролінгу діяльності суб'єктів аграрного бізнесу 42

Висновки до розділу 1: 57

Розділ 2. СТРУКТУРНО-ДИНАМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМ ДІАГНОСТИКИ І КОНТРОЛІНГУ В МЕНЕДЖМЕНТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ 60

2.1. Ефективність застосування систем діагностики та контролінгу в управлінні аграрними підприємствами 60

2.2. Динамка рівня економічної ефективності діяльності аграрних підприємств та організація виконання контрольних функцій в системі їх менеджменту 71

2.3. Напрями застосування прогностичних інструментів діагностики та контролінгу в управлінні діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу 91

Висновки до розділу 2 102

Розділ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ ТА СИСТЕМ ДІАГНОСТИКИ І КОНТРОЛІНГУ В МЕНЕДЖМЕНТ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ 105

3.1. Організаційно-економічні засади діагностики і контролінгу менеджменту аграрних підприємств 105

3.2. Механізм прийняття та реалізації управлінських рішень на засадах діагностики та контролінгу в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу..... 117
3.3. Організаційні засади формування підсистем діагностики та контролінгу в системі менеджменту аграрних підприємств 126
Висновки до розділу 3 145
ВИСНОВКИ 149

ВСТУП

Актуальність теми. Підвищення економічної ефективності та стабілізація розвитку вітчизняних підприємств у всіх галузях матеріального виробництва, включаючи аграрний сектор, напряму залежать від якості та своєчасності управлінських рішень щодо економічної стратегії. Рівень раціональності таких рішень визначається ефективністю системи менеджменту та рівнем інформаційного забезпечення під час планування. Це досягається завдяки правильному використанню засобів діагностики та контролю ключових показників діяльності підприємства і бізнес-середовища. Стабільний розвиток і економічне зростання підприємств, як учасників господарських відносин, залежать від впровадження інновацій, створення конкурентних переваг, що підвищують економічну ефективність. Це можливо за рахунок зменшення витрат або збільшення доходів, обидва варіанти вимагають активного використання інструментів контролю менеджментом. Таким чином, необхідно теоретично обґрунтувати та практично розробити систему діагностики і контролю в управлінні підприємствами.

Проблемним питанням використання діагностики та контролінгу в менеджменті аграрних підприємств присвячені наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених. До найбільш значимих з них відносяться, дослідження, які виконували О. Амосов, В. Аранчій, М. Білуха, Ф. Бутинець, Н. Виговська, О. Гудзинський, Ю. Данько, Ю. Зайцев, Л. Дідківська, Й. Завадський, І. Крюкова, Д. Лазаренко, Ю. Погорєлов, Т. Маренич, Т. Мельник, Л. Михайлова, Л. Нападовська, М. Огійчук, А. Орєхова, В. Пантелєєв, В. Плаксієнко, Р. Сагайдак, А. Ужва, А. Шурміна, І. Юдіна та інші. У роботах згаданих авторів детально досліджено питання створення управлінських систем і процедур. Однак, через нестабільні умови, в яких функціонують аграрні підприємства, виникає потреба у пошуку відповідних шляхів та методів впровадження підсистем діагностики та контролю в управління

аграрними підприємствами.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за темами «Організаційно-економічні та технологічні засади підвищення ефективності виробництва і реалізації продукції в умовах формування інноваційної моделі розвитку агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0111U005203, 2011-2015 рр.) та «Механізми підвищення конкурентоспроможності, розвитку економічного та виробничо-технологічного потенціалу суб'єктів агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0116U003477, 2016-2020 рр.), а також науково-дослідної теми Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України «Ідентифікувати сценарії та процедури відновлення виробничо-технологічного, агроекологічного та інноваційно-інвестиційного потенціалу молочного скотарства на деокупованих територіях» (номер державної реєстрації 0124U001624, 2024-2025 рр.), згідно яких автором виконані дослідження та опрацьовані рекомендації щодо функціонування систем діагностики і контролінгу в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу.

Мета і завдання дослідження. *Метою* дисертаційної роботи є обґрунтування теоретично-методичних засад та розробка практичних рекомендацій з інтеграції інструментів та систем діагностики і контролінгу в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети дослідження були такі *завдання*:

– дослідити еволюцію наукових поглядів на трактування термінів «діагностика» та «контролінг» у контексті управління підприємствами;

– обґрунтувати теоретичні й методичні основи реалізації контрольної функції в управлінні аграрними підприємствами;

– визначити методичні підходи до оцінки ефективності систем діагностики та контролю в управлінні аграрними підприємствами;

– проаналізувати тенденції створення та функціонування систем

діагностики і контролю в аграрному менеджменті;

– оцінити зміни рівня економічної ефективності аграрних підприємств і виявити особливості виконання контрольних функцій у їх управлінні;

– визначити структуру та особливості застосування моніторингових і контрольних інструментів в управлінні аграрними підприємствами;

– виявити організаційно-економічні основи діагностики і контролінгу в управлінні аграрними підприємствами;

– обґрунтувати структуру і архітектуру систем діагностики та контролінгу в контексті розвитку інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень;

– визначити напрями, методи та процедури інтеграції систем діагностики і контролінгу в управлінську систему аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес інтеграції інструментів та систем діагностики і контролінгу в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретично-методичні та прикладні аспекти інтеграції інструментів та систем діагностики і контролінгу в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу.

Методи дослідження. Теоретичну й методологічну основу дослідження становили дослідження вітчизняних і закордонних авторів, публікації в наукових і періодичних виданнях з проблематики менеджменту підприємств. Дослідження спиралося на системний підхід; аналіз і синтез, індукцію й дедукцію, діалектичний метод пізнання.

Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань у роботі використовувалися наступні загальні та специфічні *методи*: абстрагування (при визначенні понять і категорій, створенні наочних образів); економіко-статистичний (при оцінці економічного стану аграрних підприємств); порівняльного аналізу (при зіставленні показників діяльності аналізованих підприємств); графічного опису (при побудові схем, графіків і діаграм); експертних оцінок (при визначенні особливостей побудови систем діагностики і контролю в менеджменті аграрних підприємств); економічного

аналізу (при оцінці ефективності діагностики та контролю в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу).

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України. Використані офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, наукова література з досліджуваної проблематики, рекомендації науково-практичних конференцій, власні спостереження автора.

Наукова новизна одержаних результатів дисертації полягає в обґрунтуванні теоретично-методичних засад та розробці практичних рекомендацій з інтеграції інструментів та систем діагностики і контролінгу в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу. Наукова новизна результатів дослідження полягає у винесених на захист положеннях, а саме:

вперше:

– обґрунтовано концептуальні засади створення та функціонування систем діагностики і контролінгу в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу на основі інтеграції відповідного інструментарію в системи управління, які передбачають використання результатів декомпозиції функції контролю, де діагностика виступає ключовим елементом, завдяки її універсальності та спрямованості на виявлення характеристик внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволяє здійснювати безперервне спостереження, визначення структури елементів системи управління підприємства, які беруть участь у формуванні цих систем, а також формалізацію функцій відповідних підрозділів підприємства;

удосконалено:

– методичні підходи до оцінки ефективності роботи систем діагностики і контролінгу в управлінні суб'єктами аграрного бізнесу, які базуються на встановленні взаємозв'язку між якістю виконання контрольних і діагностичних функцій, розвитком систем підтримки прийняття управлінських рішень та досягнутим рівнем економічної ефективності

основної діяльності підприємства;

– організаційно-економічний механізм забезпечення інформаційної підтримки стратегічних, тактичних і оперативних рішень, який базується на результатах використання інструментів діагностики та контролінгу основної діяльності аграрних підприємств;

– ідентифікацію структури інформаційної підтримки для прийняття управлінських рішень у менеджменті основної діяльності та розвитку аграрних підприємств через впорядкування діагностичних процедур у планово-економічній роботі, що дозволяє ефективніше організувати процес збору та аналізу даних для забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

набуло подальшого розвитку:

– наукове трактування термінів «діагностика» та «контролінг», яке ідентифікує їх як функції, що включають процеси виявлення параметрів, ознак, характеристик та індикаторів стану внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, які виступають джерелами інформації для підтримки прийняття та виконання управлінських рішень, а також для виявлення цих характеристик з метою забезпечення збалансованості системи управління підприємством і сприяння його діяльності та розвитку;

– методичний підхід до виявлення залежності між рівнем економічної ефективності основної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу і організацією виконання контрольних функцій менеджментом, який ґрунтується на оцінці повноти параметрів, що використовуються у процесі діагностики та контролінгу, з урахуванням особливостей підсистеми реагування на виявлені відхилення показників від запланованих або прогнозованих значень;

– організаційно-економічні основи виконання контрольної функції в управлінні суб'єктами аграрного бізнесу, які полягають у формалізації ролей елементів системи управління, що беруть участь у процесах діагностики та контролінгу, а також у створенні відповідних функціональних систем в структурі управління підприємством;

– визначення особливостей створення систем діагностики та контролінгу в управлінні аграрними підприємствами різного розміру, масштабу виробництва та спеціалізації, з урахуванням рівня розвитку їх економічного потенціалу та наявності й доступності фінансових ресурсів;

– обґрунтування структури та організації систем діагностики та контролінгу в управлінні аграрними підприємствами, яке полягає у чіткому визначенні функцій, процесів та процедур збору й обробки управлінської інформації, необхідної для прийняття рішень щодо основної діяльності та розвитку підприємства, а також передбачає інтеграцію цих підсистем у систему управління підприємством.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання теоретико-методичних розробок та практичних рекомендацій з інтеграції інструментарію діагностики та контролю в системи управління аграрних підприємств органами державного управління агропромисловим розвитком, аграрними підприємствами та у процесі підготовки фахівців.

Результати дослідження використовуються у практичній діяльності ТОВ «Агрофірма імені Гагаріна» Чугуївського району Харківської області (довідка № 92 від 23.04.2024 р.), ТОВ «Агро Контур» Сумського району Сумської області (довідка № 132 від 15.05.2024 р.), ФГ «Натон» Сумського району Сумської області (довідка № 38 від 17.04.2023 р.), а також в навчальному процесі при підготовці здобувачів ступеня доктора філософії в Інституті тваринництва Національної академії аграрних наук України (довідка № 89-01/а від 12.03.2024 р.).

Особистий внесок здобувача. Всі наукові результати, викладені в дисертації і винесені на захист, отримані автором особисто.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертації оприлюднені автором в роботі та матеріалах міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, а саме: «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи» (Харків, 2015); 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); VIII Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні технології розвитку людини в інтегрованому суспільстві в умовах воєнного стану» (Миколаїв, 2024).

Публікації. Теоретичні і практичні результати дисертаційного дослідження, висновки і пропозиції автора відображено у 15 наукових працях (11 одноосібних) загальним обсягом 3,2 д.а., серед яких: 1 розділ колективної монографії, 7 статей у вітчизняних наукових фахових виданнях, 1 стаття у зарубіжному виданні, 6 публікацій в інших виданнях.

Обсяг і структура роботи. Дисертаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації становить 185 сторінок, із них 169 сторінок основного тексту. Робота містить 31 таблицю та 25 рисунків. Список використаних джерел налічує 175 найменувань.

Розділ 1.
ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ТА СИСТЕМ ДІАГНОСТИКИ І КОНТРОЛІНГУ В МЕНЕДЖМЕНТ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Генезис наукових позицій щодо тлумачення сутності дефініцій «діагностика» та «контролінг» в управлінні підприємствами

Розвиток управлінських функцій триває безперервно з моменту їхнього формального виокремлення, і це стосується як діагностики, так і економічного аналізу. Вивчення їхнього розвитку є важливим завданням науки, оскільки дозволяє не лише виявити слабкі та недостатньо досліджені аспекти, але й сприяє їх удосконаленню. Ці функції є важливими інструментами для управлінців, допомагаючи забезпечити комплексне розуміння діяльності підприємства і його взаємодії з зовнішнім середовищем, що є критично важливим для ефективного управління.

Діагностиці, як одній з ключових функцій менеджменту підприємства, присвятили свої дослідження численні вчені. Їхні роботи водночас були спрямовані на розширення знань про іншу важливу управлінську функцію — економічний аналіз. Проте, незважаючи на це, питання розмежування функцій діагностики та економічного аналізу залишається недостатньо вивченим. Ця прогалина в дослідженнях визначає актуальність теми відокремлення цих функцій та їх подальшої координації.

Це дослідження присвячене аналізу еволюції наукових уявлень про предмет і завдання економічного аналізу та діагностики, які обговорювалися в наукових публікаціях дослідників різних країн. За допомогою історичного та абстрактно-логічного методів необхідно простежити еволюцію предмета і завдань функції управління «діагностика» та оцінити її взаємозв'язок з функцією «економічний аналіз».

Як колись економічний аналіз відокремився від бухгалтерського обліку й став самостійною функцією управління, так і діагностика має бути розмежована з економічним аналізом. Між цими функціями досі існує часткове перетинання, що зумовлює необхідність їх координації, щоб уникнути дублювання та посилити їхню ефективність.

Для підтвердження цієї гіпотези, а також для досягнення цілей дослідження, буде проведено ретельний аналіз предмета і завдань як економічного аналізу, так і діагностики. Вивчення наукових публікацій за весь період існування цих дисциплін дозволить виявити етапи їхнього розвитку, оскільки саме ці елементи є структурними складовими управлінських функцій. Це дослідження сприятиме кращому розумінню процесу розмежування цих функцій та їх подальшої інтеграції в сучасну систему управління підприємством.

Перші наукові публікації, які дозволяють простежити еволюцію думок дослідників щодо предмета та завдань ключових управлінських функцій, таких як економічний аналіз і діагностика, з'явилися в різні періоди. Для економічного аналізу перші публікації датуються 1938 роком, тоді як діагностика отримала увагу науковців значно пізніше — у 1991 році.

До 1974 року в науковому середовищі існувала значна різноманітність поглядів на предмет економічного аналізу. Це можна пояснити тим, що в той час ця дисципліна ще перебувала на етапі формування, і навколо неї точилися активні дискусії. Після 1974 року розбіжності в поглядах почали звужуватися, однак, навіть тоді не було досягнуто єдиного розуміння того, що саме є предметом економічного аналізу.

Починаючи з 1990-х років, науковці почали пропонувати нові трактування предмета економічного аналізу. Серед них виділяються такі концепції, як соціально-економічна ефективність та аналітична функція управління. У той же час, традиційні підходи, такі як відстеження відхилень показників від планових значень або контроль за виконанням планів,

поступово втратили актуальність. Це, ймовірно, пов'язано зі зміною економічних умов і трансформацією системи господарювання.

Наразі серед науковців немає одностайної думки щодо того, що саме є предметом економічного аналізу. Однак, існує кілька основних підходів, які найчастіше зустрічаються в публікаціях. До них відносяться:

- аналіз причин виникнення та змін результатів господарської діяльності;
- вивчення господарських процесів підприємства;
- загальна оцінка господарської діяльності;
- аналіз результатів діяльності підприємства;
- оцінка соціально-економічної ефективності;
- виконання аналітичної функції управління.

Що стосується діагностики, то з 1991 по 2001 роки різні науковці мали різні погляди на її предмет. Серед найбільш поширених підходів були такі трактування:

- аналіз динаміки змін на підприємстві;
- дослідження процесів, що відбуваються на підприємстві;
- вивчення економічних об'єктів;
- аналіз інформації.

Після 2001 року погляди науковців зосередилися на тому, що ключовим предметом діагностики є інформація. Хоча на початку 1990-х років інформація не була в центрі уваги, згодом вона стала основним об’єктом дослідження. Цей підхід зміцнів і домінує донині.

З 2004 року в науковій літературі почали з'являтися публікації, в яких розширювався предмет діагностики. Дослідники почали включати до сфери її уваги такі аспекти, як:

- інвестиційна привабливість підприємства;
- його конкурентоспроможність;
- стійкість підприємства до зовнішніх та внутрішніх викликів;
- ділова репутація компанії;

- економічна безпека підприємства.

Таким чином, і економічний аналіз, і діагностика постійно розвиваються як управлінські функції, відображаючи зміни в економічному середовищі і нові виклики для підприємств. Ці дисципліни мають спільну мету — покращення ефективності управління — але використовують різні підходи та інструменти для її досягнення.

В дослідженні узагальнено думки вчених щодо предмета функцій управління «економічний аналіз» і «діагностика» (табл. 1.1) [21, 30, 23, 55, 15, 1, 2, 53, 50, 5, 37, 31, 35].

Досить часто предмет економічного аналізу перетинається з методами діагностики, що ускладнює чітке розмежування між цими двома управлінськими функціями. Багато дослідників вважають, що процеси, які відбуваються на підприємстві, є основним об'єктом моніторингу, який повинен бути предметом економічного аналізу. Інші вчені розглядають «господарські процеси» як предмет цього аналізу. Це свідчить про те, що навіть після майже столітнього існування економічного аналізу як окремої управлінської функції, наукова спільнота досі не має єдиного розуміння того, що саме має бути його предметом.

Економічна діяльність підприємства, процеси, які в ньому відбуваються, а також його стан часто розглядаються як об’єкти і економічного аналізу, і діагностики. Однак ці об'єкти не можуть вважатися повноцінними предметами цих функцій, оскільки вони є радше загальними сферами дослідження, ніж конкретними аспектами, які повинні визначати сутність кожної з функцій.

На нашу думку, найбільш наближеним до справжнього предмета діагностики є поняття «показники». Це поняття згадувалося як у контексті економічного аналізу, так і діагностики, що свідчить про їхню спільну важливість для обох дисциплін. Проте варто розуміти, що показники самі по собі є лише інструментами вимірювання, за допомогою яких оцінюються результати діяльності, ефективність або відхилення від планових значень.

Таким чином, показники не можуть бути самостійним предметом ані економічного аналізу, ані діагностики, оскільки вони служать лише засобом для оцінки інших, більш конкретних об’єктів.

Таблиця 1.1

Предмети економічного аналізу та моніторингу, які ранжуються за частотою згадування за весь період існування публікацій

Частота згадування	Економічний аналіз	Моніторинг
дуже часто, від 5 раз і більше	господарські процеси підприємства, господарська діяльність	дані (інформація), процеси
часто, від 3 разів і до 5	результати діяльності, причини утворення і зміни результатів господарської діяльності, показники (відхилення показників від плану)	показники, динаміка (зміна), економічний об'єкт, стан підприємства
не часто, менше 3 разів	соціально-економічна ефективність, аналітична функція управління, виробничі відносини, процес розширеного відтворення, хід виконання плану, використання ресурсів, інформаційний потік	просторово-часові характеристики, інвестиційна привабливість, конкурентоспроможність, стійкість, діяльність підприємства, ділова репутація, економічна безпека

** авторська розробка*

Така ситуація підкреслює складність чіткого визначення предмета як економічного аналізу, так і діагностики, що спричиняє певну плутанину в науковій літературі та практичному застосуванні цих функцій. Щоб уникнути цієї плутанини, необхідно провести подальші дослідження, які дозволять більш точно визначити, чим відрізняються ці функції і які об’єкти дослідження для кожної з них є ключовими. Це допоможе підвищити ефективність їхнього використання в управлінні підприємствами.

Якщо розглядати підприємство як об'єкт дослідження, то перш за все слід звертати увагу на його властивості. Ця категорія є ключовою в концепції управління властивостями підприємства. Вимірювання ґрунтується на кількісному вираженні цих властивостей, де показники виступають лише як інструмент для їх вимірювання. Таким чином, предметом діагностики можна вважати сукупність властивостей підприємства, які є важливими для власника або керівника, а також зміни цих властивостей з плином часу (динаміка).

Що стосується предмета економічного аналізу, найбільш відповідним є визначення «причини виникнення та зміни результатів господарської діяльності». Якщо адаптувати це визначення до концепції управління властивостями підприємства, то предмет економічного аналізу можна трактувати як причини формування і зміни важливих для власника або керівника властивостей підприємства.

Такі визначення предметів функцій дозволяють:

- уникнути плутанини між предметом функцій і їх об'єктом або інструментами досягнення мети;

- скоординувати та відокремити функції «моніторинг» і «економічний аналіз».

Щоб чіткіше визначити завдання моніторингу в контексті економічного аналізу, було проаналізовано публікації за весь період їхнього існування. Початок таких публікацій датується:

- 1969 роком для економічного аналізу;

- 1991 роком для діагностики.

Після 1991 року зникли деякі завдання, такі як «узагальнення передового досвіду», «перевірка оптимальності управлінських рішень», «сприяння вдосконаленню управління виробництвом», «повний господарський розрахунок», «сприяння технічному прогресу», «дотримання інтересів учасників виробництва», «прогнозування результатів діяльності» та інші.

Сьогодні основні завдання економічного аналізу включають:

- виявлення внутрішніх резервів для підвищення ефективності;

- наукове обґрунтування та оптимізація управлінських рішень;

- контроль за виконанням планів та економним використанням ресурсів;

- дослідження економічних явищ і факторів, що впливають на результати діяльності;

- оцінка результатів діяльності підприємства;

- визначення обґрунтованості планів і нормативів;

- об’єктивна оцінка ефективності господарської діяльності.

Основні завдання діагностики охоплюють такі етапи, як «спостереження», «збір даних», «аналіз», «прогноз», «розробка шляхів поліпшення об'єкта» та «обробка інформації». Порівняння цих завдань з економічним аналізом виявляє певний перетин, наприклад, «розробка шляхів поліпшення об'єкта» та «наукове обґрунтування управлінських рішень».

Також виникає незрозуміле співвідношення між завданнями діагностики, такими як «аналіз даних» і «прогноз даних», та завданнями економічного аналізу.

Проведене порівняння дозволяє зробити висновок, що між завданнями економічного аналізу і діагностики існує часткове перетинання. Щоб

уникнути цього, слід сформулювати завдання діагностики відповідно до її чіткого предмету, виділеного раніше.

Згідно з узагальненими даними та відповідно до концепції управління властивостями підприємства, до завдань діагностики підприємств повинні входити наступні пункти:

1) збір інформації, необхідної для оцінки ключових властивостей підприємства, які мають значення для власника або менеджера;

2) вимірювання важливих властивостей, таких як економічна ефективність, фінансова та економічна стійкість, ліквідність, ділова репутація, конкурентоспроможність тощо;

3) оцінка динаміки змін цих властивостей у часі;

4) зберігання отриманих даних і результатів вимірювань.

Водночас, у зв'язку з необхідністю розмежування функції діагностики від економічного аналізу, завдання, такі як «аналіз», «прогнозування», «розробка шляхів покращення», «коригування», «контроль» та «зміна об'єкта», не входять до сфери діагностики.

Основними завданнями економічного аналізу є:

- дослідження економічних факторів і причин, що вплинули на виміряні властивості підприємства;

- наукове обґрунтування управлінських рішень;

- виявлення внутрішніх резервів для покращення властивостей підприємства;

- вивчення та узагальнення конкретного досвіду.

Результати проведеного дослідження свідчать про наступне:

- Діагностика спочатку розвивалася в межах економічного аналізу до 1991 року, коли вона почала виокремлюватися як окремий метод дослідження та управлінська функція.

- Відповідно до концепції управління властивостями, предметом діагностики є сукупність властивостей підприємства та їх зміна у часі, що є важливими для власника або керуючого підприємством.

- Завдання діагностики включають збір даних, вимірювання властивостей і їхніх відхилень, оцінку динаміки цих змін та зберігання отриманих результатів.

Перші наукові публікації, присвячені діагностиці підприємств у вітчизняній науці управління, з'явилися на початку 1990-х років. До цього часу тематика діагностики підприємств у публікаціях не піднімалася. Раніше, в умовах адміністративної економіки, акцент робився на зовнішньому контролі («надвідомчий, відомчий та внутрішньогосподарський»), причому зовнішній контроль домінував. У ринковій економіці основну роль відіграє внутрішньо-організаційний контроль, тому перші публікації з діагностики з'явилися саме під час переходу до ринкових відносин.

Хоча до 1990-х років діагностика не розглядалася як метод управління підприємством, теоретико-прикладні аспекти економічного аналізу послужили основою для розвитку цього методу пізніше. Таким чином, перший етап розвитку моніторингу в пострадянських країнах відбувався в рамках економічного аналізу, зосередженого на аналізі витрат, собівартості, балансу і комплексної оцінки ефективності підприємств.

Другий етап розвитку теорії діагностики можна назвати етапом «перших публікацій», який почався з 1991 року. На цьому етапі наголошувалося на важливості проведення діагностичних процедур, однак методологія ще не була розвинена, і бракувало зрілого підходу, що враховував зв'язок діагностики з іншими управлінськими категоріями, такими як контроль, аналіз і прогнозування. Цей етап був зумовлений

переходом до ринкових відносин і усвідомленням необхідності нових методів оцінки діяльності підприємств.

Завдання діагностики включали систематичне безперервне спостереження за зміною факторів і показників, прогнозування розвитку системи, формування рішень для подальшого розвитку, а також організацію впливу і коригування показників відповідно до результатів досліджень. У той час у завдання діагностики також включалися «пошук рішень» і «коригування властивостей підприємства», що вплинуло на подальший розвиток теорії діагностики.

Наразі теорія діагностики розвивається у двох напрямках: один підхід стверджує, що діагностика пропонує готові управлінські рішення, а інший вважає діагностику лише джерелом інформації для прийняття рішень і контролю.

Етап зрілості теорії та практики діагностики почався на початку 2000-х років і триває досі. Він характеризується інтеграцією вітчизняної теорії з західними науковими підходами. З кінця 1990-х років почали з'являтися публікації, присвячені окремим властивостям підприємств, таким як адаптивність, гнучкість, інвестиційна привабливість, конкурентоспроможність, економічна стійкість тощо. Також почали розроблятися методи моніторингу таких властивостей, як інвестиційна привабливість, конкурентоспроможність і економічна стійкість підприємств.

Таблиця 1.2 відображає етапи розвитку теорії та практики діагностики в наукових поглядах, що свідчить про те, що наступним логічним етапом стане створення єдиної системи спостереження та оцінки властивостей підприємства. Існують кілька передумов для цього:

1. Існування суперечностей між фінансовими та нефінансовими показниками, які досі не були повністю врегульовані в межах концепції збалансованої системи показників.

Таблиця 1.2

Хронологія етапів розвитку теорії та практики діагностики

Етап розвитку (роки)	Передумови	Характеристика етапу
Розвиток державної статистики, народного і зовнішнього контролю, економічного аналізу (1920-г. до початку 90-х років 20 століття)	Спостереження за станом підприємств в адміністративній економіці - важлива основа управління.	Характерною рисою контролю є його масовість. Розвиток йде в області надвідомчого, відомчого, внутрішньогосподарського контролю і спостереження. Розвиваються державна і галузева статистика. Розвиток економіко-аналітичних шкіл в рамках економічного аналізу.
Перші публікації (початок 90-х років XX століття)	Переклад економіки з адміністративних засад на ринкові, загострив актуальність розробки методів вимірювання і спостереження за. показниками успішності підприємств	Розвиток двох підходів до моніторингу підприємства: в залежності від включення або не включення до функцій моніторингу пошуку і розробки рішень виявлених проблем, а так само безпосереднього виконання розроблених рішень
Етап зрілості формування теорії і практики діагностики (з 1995-по теперішній час)	Досвід і усвідомлення роботи в ринкових умовах. Глобальна конкуренція. Посилення ролі нематеріальних активів в діяльності підприємства.	Інтеграція існуючих методів спостереження із західними методами моніторингу. Окремі розробки стосуються оцінки і управління властивостями підприємства.

**розроблено автором*

2. Виникнення нових розробок для оцінки та діагностики окремих властивостей підприємства.

3. Наявність певної невизначеності та неповноти знань щодо окремих властивостей підприємства, що підкреслює необхідність їхньої систематизації та інтеграції в загальну систему діагностики.

Розвиток діагностики у сфері спостереження за властивостями підприємства допоможе усунути суперечності, які виникли на попередніх етапах її становлення. Раніше науковці розглядали фінансові та нефінансові

показники в антагоністичному контексті. Однак основними для підприємства є його властивості, а не самі показники. Властивості підприємства тісно пов’язані між собою і оцінюються за допомогою показників. На рівні властивостей немає відмінностей або антагонізму. Як зазначено, "для процесу вимірювання об'єкти є лише тими, що підлягають вимірюванню, а об'єкт вимірювання на онтологічному та гносеологічному рівнях визначається властивостями цих об'єктів".

Протягом останніх п'ятнадцяти років вчені займалися розробкою основ вимірювання та спостереження властивостей підприємств. Західні науковці досягли успіху в оцінці динамічних здібностей, ділової репутації тощо. Вітчизняні дослідники створили теоретичні основи оцінки властивостей підприємства, таких як адаптивність, гнучкість, життєстійкість, конкурентоспроможність та економічна стійкість. Однак оцінка цих властивостей залишається складним завданням, яке потребує вирішення теоретиками і практиками діагностики.

До цього часу робота вчених переважно зосереджувалася на окремих властивостях, що створило ситуацію, коли дослідження велося у форматі «вчений-властивість». Це підхід породив невизначеність у теорії управління підприємствами, а також призвів до суперечностей у трактуванні та оцінці взаємопов'язаних понять, таких як економічна стійкість та економічна безпека. Основна проблема полягає в тому, що досі не існує єдиного підходу, який би об'єднав дослідження різних властивостей підприємства у форматі «вчений-безліч властивостей».

Загальна система управління організацією наочно представлена на схемі, зображеній на рис. 1.1.

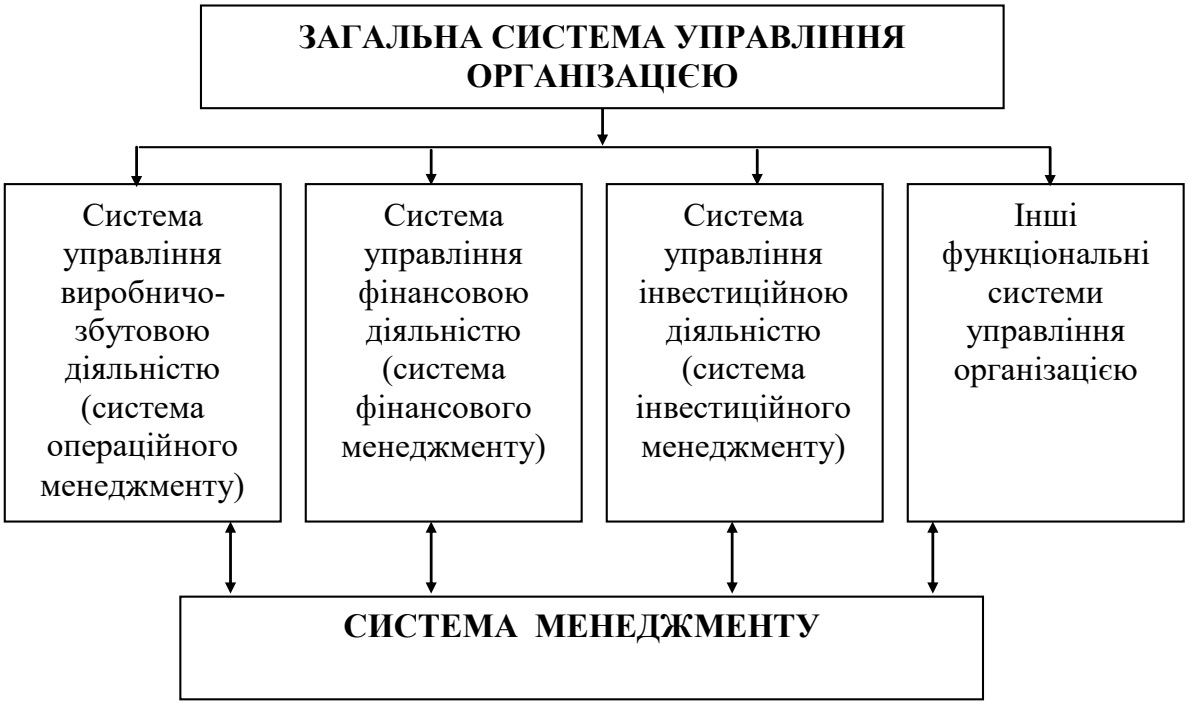


Рис. 1.1. Загальна система управління підприємством і його взаємозв'язок з іншими основними функціональними системами

Розробка єдиної системи діагностики та оцінки властивостей підприємства є критично важливим кроком для створення всеосяжної теорії управління його властивостями. Ця система стане основою, на якій будуть базуватися всі теоретичні й методологічні підходи до управління властивостями підприємства. Вона забезпечить цілісність і системність в оцінці таких важливих параметрів, як ефективність, стійкість, конкурентоспроможність тощо. Тільки завдяки впровадженню комплексної системи спостереження та вимірювання властивостей підприємства можна створити повноцінну теорію управління, яка б охоплювала всі аспекти функціонування підприємства і дозволяла оптимізувати його діяльність.

Особливо важливою ця система є для аграрних підприємств, оскільки їхній розвиток і управління потенціалом потребує чіткої стратегії. Процес формування та використання потенціалу аграрного підприємства включає в себе низку етапів, і першим з них є стратегічна діагностика. Цей етап надзвичайно важливий, оскільки він допомагає визначити початкові можливості підприємства і створити основу для подальших стратегічних

рішень.

Рис. 1.2. Процес стратегічного управління аграрним підприємством

Стратегічна діагностика аграрного підприємства виникла внаслідок необхідності усунути розбіжності та суперечності в існуючих технологіях і методиках управління. Багато з цих підходів до стратегічного управління операційним потенціалом аграрних підприємств є непослідовними, містять протиріччя та відрізняються один від одного за своїм підходом до вирішення тих самих проблем. Стратегічна діагностика дозволяє виявити ці недоліки, визначити реальні сильні та слабкі сторони підприємства і сформувати стратегію, яка максимально відповідатиме його потребам та ринковим умовам.

Таким чином, єдина система діагностики та оцінки властивостей підприємства стане фундаментом для розробки ефективних управлінських

рішень, що підвищить не лише ефективність окремих підприємств, але й сприятиме загальному розвитку теорії управління в різних секторах економіки, зокрема в аграрному секторі.

На основі дослідження етапів розвитку діагностики як методу управління підприємством обґрунтовано подальші напрями вдосконалення цього підходу. Наступний етап у розвитку теорії діагностики економічної діяльності полягає у створенні загальної теорії спостереження та оцінки властивостей підприємства. Це дозволить усунути наявні суперечності та невизначеності, що існують на поточному етапі розвитку діагностики. Така загальна теорія стане базою для формування цілісної теорії управління властивостями підприємства.

1.2. Інструменти контролінгу в реалізації контрольної функції менеджменту аграрного підприємства

Інформація стала ключовим фактором розвитку як економіки країни, так і окремих суб'єктів господарювання. Тому вдосконалення діагностики як методу надання інформації для управління підприємствами є надзвичайно актуальним. Для покращення цього методу необхідно володіти знаннями як про сучасні, так і про застарілі підходи до нього.

Розвиток теорії та практики будь-якого методу неможливий без врахування його історії. Окрім того, розуміння основних етапів еволюції управлінських методів допомагає краще виявляти причини помилок, які є невід'ємною частиною наукових процесів. Без аналізу минулого і теперішнього неможливо точно передбачити майбутнє — це базовий принцип, який стимулює дослідження історії розвитку моніторингу.

Серед західних науковців, які досліджували теоретичні та методологічні аспекти діагностики економічної діяльності підприємств,

можна виділити таких, як Т.В. Калінеску, Р. Каплан, Г.Б. Клейнер, Г.Н. Міхмель, Д. Нортон, А. Г. Черч, А. Шнейдерман та С. Еілон. Однак, попри їхні досягнення, бракує досліджень, присвячених прогнозуванню розвитку діагностики економічної діяльності підприємств. Також відсутні комплексні публікації, що висвітлюють виникнення та еволюцію діагностики як методу управління підприємствами.

У публікаціях часто згадують про походження діагностики. Існує думка, що метод діагностики в управлінні підприємствами було запозичено з екології. Деякі автори вважають, що це поняття виникло з екології, ґрунтознавства, інформатики та техніки. Інші ж стверджують, що термін «діагностика» з'явився під час підготовки до Стокгольмської конференції ООН з навколишнього середовища у 1972 році як альтернатива або доповнення до терміну «контроль».

Різноманітність думок щодо походження діагностики та недостатня розробленість теоретичних підходів до прогнозування її подальшого розвитку підкреслюють важливість проведення досліджень у цьому напрямку. Люди завжди використовували спостереження та контроль як у господарській діяльності, так і поза нею. Формування та функціонування перших мануфактур було неможливим без застосування контролю та спостереження. Тому перший етап практичного застосування цих методів безпосередньо пов'язаний із розвитком мануфактурного виробництва.

Другий етап розвитку наукового контролю можна віднести до початку 20-го століття. Одним із визнаних засновників науки управління, Анрі Файоль, у своїй праці «Загальне і промислове управління» (1916 р.) не використовує термін «моніторинг», проте в розділі, присвяченому контролю, він вживає слова «нагляд» і «спостереження». Якщо взяти до уваги, що термін «моніторинг» походить від французького слова, яке означає «наглядач» або «застережливий», можна стверджувати, що діагностика як інструмент спостереження та нагляду за діяльністю підприємства своїм корінням сягає вчення Файоля, засновника класичної школи управління. При

цьому, за Файолем, «нагляд» означав повсякденне спостереження за працівниками, а контроль — це спеціально організований процес нагляду. Він зазначав: «Добре організований контроль є цінним помічником управління, оскільки може забезпечити його цінною інформацією, яку звичайне спостереження не здатне надати».

Проте дослідження свідчать, що потреба в систематичному методі спостереження і оцінки діяльності підприємства виникла приблизно між 1913 і 1918 роками. У цей період Олександр Гамільтон Черч, у своїх роботах, сформулював п'ять основних принципів промислового адміністрування: обладнання, проєкт, експлуатація, контроль і порівняння. Хоча ці принципи відрізняються від сучасних управлінських теорій, вони відображають технічний підхід ранніх досліджень з управління. Дві функції, «контроль» і «порівняння», Черч згадував разом, називаючи їх «мозком і нервовою системою заводу». Він пояснював, що «порівняння» виконує функцію спостереження, запису та передачі даних, тоді як «контроль» обробляє отриману інформацію і діє на її основі.

На нашу думку, функція «порівняння» є ранньою формою діагностики, оскільки її завдання полягають у спостереженні, запису даних та порівнянні отриманих результатів зі встановленими стандартами.

Професор М. Желінек порівнював Олександра Гамільтона Черча з Ф. У. Тейлором, зазначаючи, що Тейлор зосередив увагу на абстрактних процесах та діях робітників, тоді як Черч звернув увагу на необхідність спеціалізованих спостережень для управлінського планування та оцінки.

Варто також зазначити, що на погляди Черча значно вплинув Чарльз Беббідж, англійський математик та інженер, якого Черч вважав своїм учителем. Беббідж, відомий як засновник обробки даних та винахідник першої обчислювальної машини, мав значний вплив на розвиток ідей Черча в управлінні.

Олександр Гамільтон Черч є одним із перших піонерів теорії менеджменту, проте довгий час його внесок залишався недооціненим у

наукових колах. Лише з 1954 року його ім'я почало з’являтися у західних публікаціях як одного з засновників управлінської науки. Незважаючи на це, багато наукових праць його незаслужено обходять стороною, не згадуючи про його значний вплив на розвиток менеджменту.

Що стосується терміна «моніторинг», то його першим ввів у науковий обіг Самуель Еілон у 1971 році, пов'язавши це поняття із задачами контролю. Ця дата спростовує поширену думку, що термін «моніторинг» з’явився у 1972 році у контексті екологічних досліджень. Насправді поняття «моніторинг» було вперше застосоване у сфері управління підприємствами, а не екології, що підтверджує важливість цієї концепції саме в бізнес-середовищі.

Ця робота Самуеля Еілона знаменувала початок третього етапу розвитку теорії моніторингу. Еілон розвивав теоретичні засади контролю та моніторингу в контексті популярної на той час теорії зворотного зв’язку. Його монографія стала початком зростаючого інтересу до контролю і моніторингу, розглядаючи ці процеси як складові елементи систем зворотного зв'язку. Цей період можна охарактеризувати як етап «зміцнення теорії і практики моніторингу».

Як часто буває, нові підходи та винаходи виникають у той момент, коли стає очевидною потреба в них. Наприкінці 1980-х років багато науковців почали бачити слабкі місця в існуючих системах моніторингу та контролю на підприємствах. У 1987 році автори концепції збалансованої системи показників зазначали, що системи управлінського обліку на той час значно відставали від реальних потреб бізнесу. У своїй статті вони підкреслювали, що сучасні системи моніторингу не дають можливості оцінити реальну успішність компанії, але водночас не запропонували конкретних шляхів для вирішення цієї проблеми.

Передумови для третього етапу розвитку моніторингу полягали в тому, що багато менеджерів були незадоволені існуючими системами спостереження за діяльністю підприємств. Основною проблемою були

фінансові показники, які не забезпечували адекватної оцінки діяльності підприємства. Для подолання цієї проблеми дослідники, такі як М. Сміт і Д. Гослінг, запропонували використовувати нефінансові показники як альтернативу фінансовим. Проте використання тільки нефінансових показників виявилося однобоким підходом, що вимагало пошуку компромісних рішень. Саме в цей період почала розвиватися концепція збалансованої системи показників (ЗСП), яка поєднувала фінансові та нефінансові метрики.

Артур Шнейдерман був першим, хто запропонував суттєве вдосконалення системи моніторингу та контролю. Використовуючи свій досвід роботи в Японії, він розробив систему оцінки успішності підприємств, зосереджену на покращенні якості. Його підхід був новаторським, оскільки вперше активно використовувалися нефінансові показники, що було нетипово для багатьох тогочасних систем управління. Проте Шнейдерман усвідомлював необхідність балансу між фінансовими та нефінансовими показниками і встановив співвідношення 1 до 6. Уже в 1987 році, коли інші дослідники лише починали обговорювати недосконалості управлінського обліку, Шнейдерман не тільки розробив концепцію, але й підтвердив її успішність на практиці.

У 1992 році Роберт Каплан і Девід Нортон опублікували свою першу наукову роботу, присвячену збалансованій системі показників (ЗСП), де вони також згадували досвід Артура Шнейдермана. Це свідчить про те, що наука взяла за основу практичні розробки і сприяла широкому розповсюдженню концепції ЗСП, яка стала інструментом стратегічного управління.

Четвертий етап розвитку теорії та практики моніторингу, започаткований західними науковцями, триває і сьогодні. Вчені продовжують вдосконалювати збалансовану систему показників, трансформуючи її у потужний інструмент стратегічного управління, який допомагає компаніям не лише оцінювати свої фінансові та нефінансові

показники, але й розробляти довгострокові стратегії для підвищення конкурентоспроможності та ефективності.

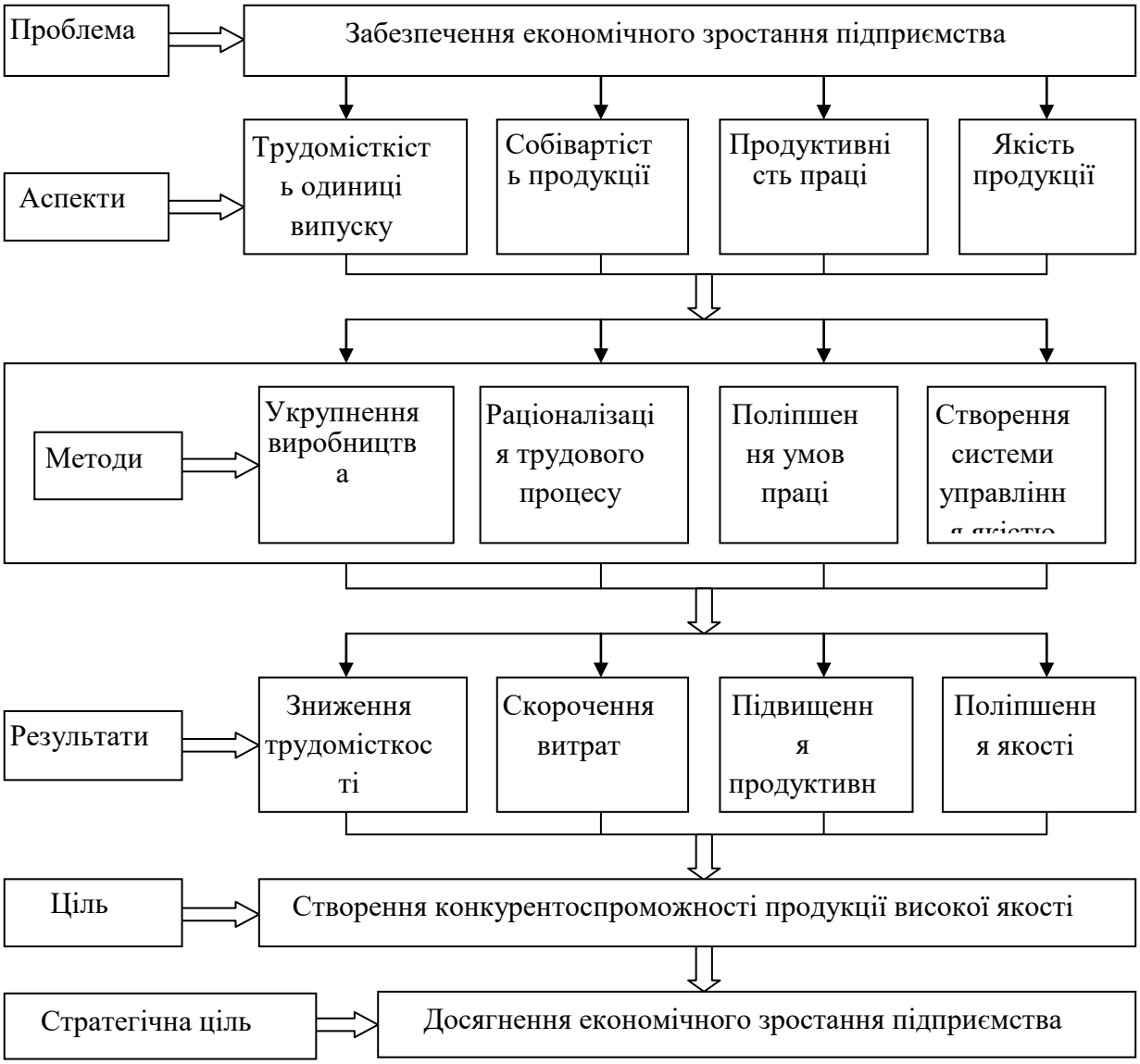


Рис. 1.3. Системний підхід до підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства

Західні науковці першими ініціювали переведення цих методів управління на науковий рівень. Це і стало підставою для того, щоб почати періодизацію розвитку моніторингу, спираючись на західні джерела.

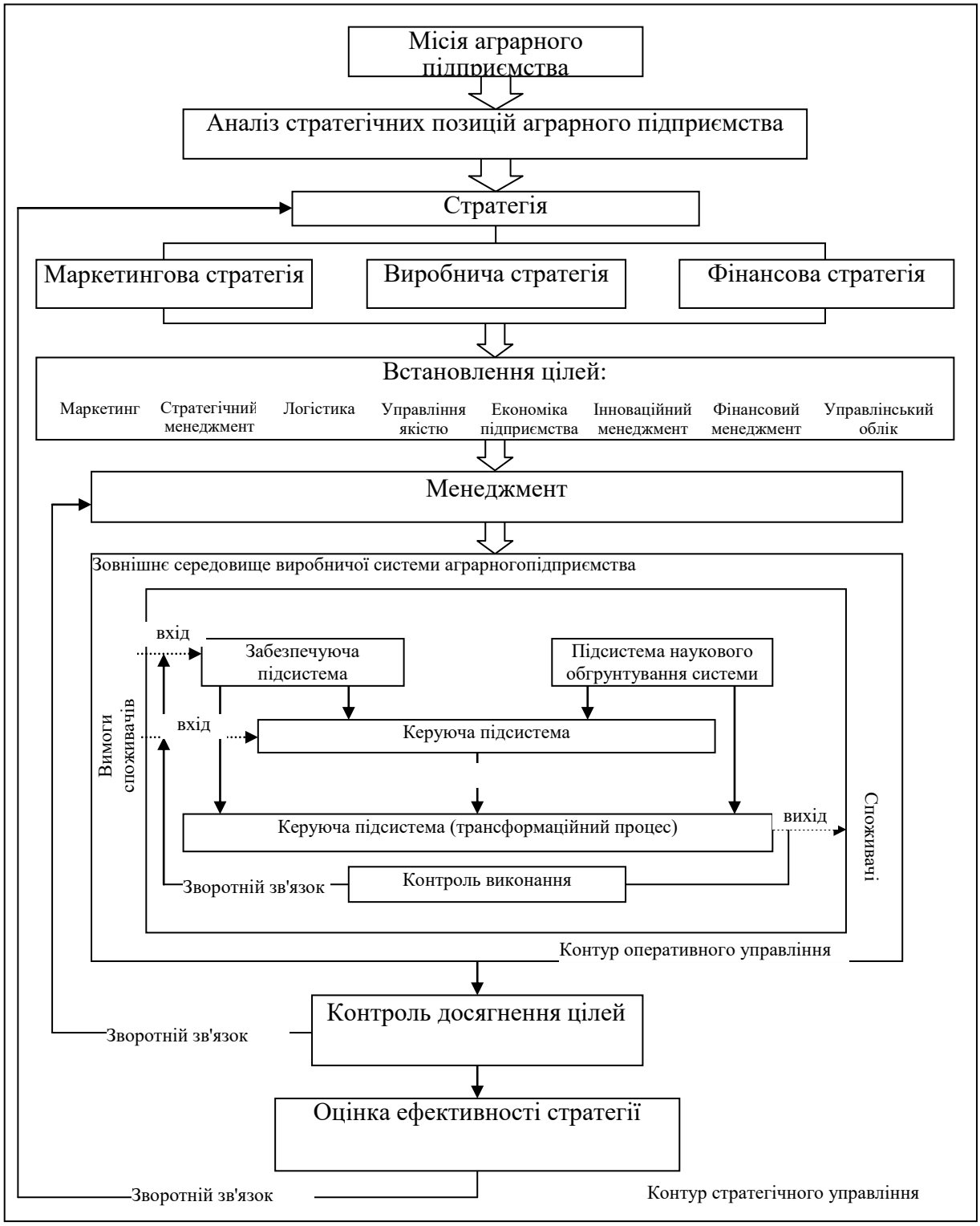


Рис. 1.4. Модель системи управління (менеджменту) в аграрному підприємстві

Виділення чотирьох етапів еволюційного розвитку моніторингу, діагностики та контролінгу як методів управління підприємствами дозволило визначити ключові напрями наукової думки щодо цієї категорії. Ці етапи

стали основою та цінним історичним досвідом для прогнозування майбутніх шляхів розвитку моніторингу в умовах сучасного функціонування вітчизняних підприємств.

Ефективне застосування інструментів та механізмів управління дозволяє вирішувати завдання оптимізації виробничого процесу, створення системи управління якістю, що веде до зниження витрат і досягнення стратегічної мети — виробництва конкурентоспроможної продукції високої якості, яка забезпечує підприємству стійке економічне зростання (рис. 1.3).

Сучасна концепція управління сільськогосподарськими підприємствами включає інтеграцію стратегічного та оперативного управління. Головна мета стратегічного управління — забезпечити довгостроковий розвиток підприємства шляхом виробництва конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції високої якості.

Причини виникнення збалансованої системи показників включають:

1. Значний вплив нематеріальних активів (бренд, знання і досвід ключових співробітників, володіння передовими технологіями) на вартість бізнесу.

2. Відсутність ефективного механізму контролю за виконанням довгострокових планів, що створює труднощі в моніторингу тривалого розвитку компанії.

1.3. Методичні засади ефективної діагностики і контролінгу діяльності суб'єктів аграрного бізнесу

Трансформаційні процеси в економічній системі створили нові умови, які зумовили необхідність переосмислення підходів до аналізу результатів діяльності підприємств та оцінки їх ресурсного потенціалу. Це робить особливо актуальним розробку нових теоретичних засад системного підходу до вивчення ключових фінансових індикаторів і встановлення їх взаємозв’язку не лише з внутрішніми фінансовими та нефінансовими чинниками, але й із зовнішніми факторами. У зв’язку з цим, моніторинг стає одним з головних інструментів менеджменту для комплексного дослідження фінансово-господарської діяльності. Він дозволяє створювати інформаційну базу, виявляти проблемні напрямки, формулювати обґрунтовані управлінські рішення і прогнозувати майбутні перспективи розвитку підприємства.

В умовах сучасного господарювання питання моніторингу діяльності підприємств набуває особливої актуальності. Оцінка стану підприємства є важливою не лише для його управлінського апарату, але й для акціонерів, банківських установ та інших зацікавлених сторін. Моніторинг передбачає визначення та вивчення характеристик і чинників, що визначають стан об'єкта, для виявлення можливих відхилень, аналізу причин їх виникнення та усунення порушень у функціонуванні підприємства.

Термін «діагностика» походить із медицини, де слово «діагноз» у перекладі з грецької означає «точно розпізнати, дослідити, скласти думку». Протягом часу цей термін був адаптований до різних галузей, у тому числі економіки. Еволюція поняття діагностики пройшла тривалий шлях. Югославський вчений Д. Стоянович запропонував порівняльний аналіз економічного моніторингу з використанням матриці зростання показників, що стало основою для розвитку економічного прогнозування. М.І. Баканов і О.Д. Шеремет були першими, хто застосував термін «моніторинг» в економічній науці, ввівши його у контекст управлінських досліджень.

У 1995 році професор Гарвардської школи бізнесу В. Каплан підкреслив важливість запровадження заходів, які сприяють підвищенню якості продукції, конкурентоспроможності, гнучкості, надійності та ефективності виробництва. Всі ці аспекти тісно пов'язані з моніторингом діяльності підприємств.

Науковці Є.М. Сич і Т.В. Хотько зазначають, що раніше термін «діагностика» в економіці часто використовували як синонім до дослідження, вивчення чинників, що впливають на діяльність підприємств. Т.О. Загорна розглядає діагностику як інформаційну функцію, що зв'язує дослідників із ринками, споживачами, конкурентами та зовнішнім середовищем підприємства. Її методи допомагають знижувати рівень невизначеності, аналізувати всі аспекти діяльності підприємства, а також його взаємодію з навколишнім середовищем для досягнення основної мети — підвищення прибутковості та збільшення ринкової частки.

О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник підкреслюють, що діагностика має просторові, часові та параметричні характеристики, оскільки вона оцінює стан об'єкта у певний період часу за визначеними критеріями.

Діагностика також може бути інструментом для оцінки точності та достовірності фінансового обліку і звітності. Вона дозволяє виявляти нестабільні фінансово-економічні ситуації та причинно-наслідкові зв'язки в управлінських проблемах. Це допомагає побудувати прогнозні моделі, які дозволяють не лише пояснити поточну ситуацію, але й запобігти можливому банкрутству.

У науково-практичній сфері існує безліч підходів до класифікації різних видів діагностики. Серед них — економічна, фінансова, діагностика конкурентоспроможності, екологічна діагностика, а також оцінка виробничого потенціалу, економічної безпеки та ринкової вартості підприємства. Ці види діагностики дозволяють комплексно оцінити стан підприємства та його перспективи в умовах постійно змінюваного ринкового середовища.

З огляду на тему дослідження, доцільно приділити особливу увагу економічній та фінансовій діагностиці. Економічна діагностика охоплює сукупність методів якісного і кількісного аналізу, прогнозування та оцінки ефективності використання ресурсів підприємства для досягнення бізнес-цілей з урахуванням зовнішніх обмежень у рамках стратегічної зони діяльності.

В економічній літературі виділяють два основних підходи до визначення економічної діагностики. Перший підхід розглядає її як ретроспективне, оперативне та перспективне комплексне дослідження об'єкта для розробки економічної політики, з метою виявлення основних проблем і визначення пріоритетів розвитку. Другий підхід описує економічну діагностику як метод виявлення порушень економічних процесів на основі типових ознак, що дозволяє швидко та точно визначити характер проблем без глибокого втручання.

Г.М. Сидоренко-Мельник наголошує, що не можна ототожнювати терміни «діагностика» і «аналіз». Аналіз — це процес розподілу об'єкта на частини для його вивчення, тоді як діагностика — це процес ідентифікації стану об'єкта, встановлення діагнозу і прийняття рішення щодо заходів для підтримки його в належному стані. Діагностика охоплює ширший спектр досліджень порівняно з економічним аналізом і використовує більше джерел інформації.

Діагностика відрізняється від економічного аналізу за масштабом, методами, метою та результатами. Якщо економічний аналіз зосереджується на окремих показниках і їхньому аналізі, то діагностика спрямована на інтеграцію даних і синтез для отримання цілісної картини стану підприємства. Економічний аналіз є одним із методів діагностики поряд з іншими видами аналізу, такими як техніко-технологічний, майновий тощо.

Важливо зазначити, що аналіз визначає кількісні параметри та відхилення від норм, тоді як діагностика формує агреговані висновки про загальний стан об'єкта на основі різних аналітичних даних. Крім того,

функціональна діагностика зосереджується на локалізації причин порушень функціонування об'єкта, тоді як параметрична діагностика виявляє відхилення параметрів об'єкта від норм.

Французький економіст Б. Колас вважає, що діагностика полягає у вивченні динаміки симптомів, які можуть уповільнити досягнення цілей підприємства, що передбачає перегляд рішень, цілей та прогнозів. Діагностика формує систематизовану інформаційну базу, яка стає основою для ухвалення управлінських рішень і оптимізації роботи підприємства.

Метою діагностики діяльності підприємства є оптимізація та підвищення прозорості менеджменту, бізнес-процесів, виробництва та реалізації продукції. Вона заснована на комплексному аналізі процесів і результатів економічного розвитку підприємства, визначенні причинно-наслідкових зв'язків і змін стану об'єкта в часі та просторі.

Діагностика є важливим інструментом для керівництва і власників підприємств, оскільки вона забезпечує якісну інформацію про реальні можливості підприємства на ранніх стадіях кризи. Це дозволяє своєчасно застосовувати антикризові заходи та моделювати ефективну стратегію управління.

У сучасних умовах діагностика має важливе значення для розробки стратегії розвитку підприємства і ефективного менеджменту. Вона є необхідною для оцінки привабливості підприємства для зовнішніх інвесторів, його позицій на ринку та в рейтингах. Крім того, діагностика дозволяє виявляти внутрішні резерви, сильні та слабкі сторони підприємства, а також допомагає адаптувати діяльність до змін зовнішнього середовища.

Ефективна діагностика діяльності підприємства повинна базуватися на системному підході, який враховує всі взаємопов'язані елементи та підвищує результативність завдяки системним властивостям. Системний підхід дозволяє врахувати всі важливі складові підприємства і забезпечує їх гармонійну взаємодію.

Система процесно-структурованого менеджменту є складною, багаторівневою та інтегральною, і включає низку обов'язкових елементів, серед яких діагностика займає центральне місце. Незалежно від розміру підприємства, система управління має включати ефективну діагностику, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості компанії на ринку. [172].

Діагностика є ключовим елементом прогнозування розвитку підприємства та засобом отримання точної інформації про його поточні можливості. Вона дозволяє виявляти проблеми на ранніх етапах економічної кризи, досліджувати причинно-наслідкові зв'язки виникнення кризових явищ та надавати можливість створювати прогнозні моделі для подальшого функціонування і розвитку організації. Це сприяє своєчасному попередженню банкрутства. Проведення діагностики дає змогу вирішити три взаємопов'язані завдання: визначення стадії кризи, усунення причин, що заважають оздоровленню підприємства, і застосування антикризових заходів. Т.О. Загорна стверджує, що діагностика є функцією, яка через збір і аналіз інформації пов'язує підприємство з ринками, споживачами, конкурентами та зовнішнім середовищем. Вона допомагає зменшити рівень невизначеності, що впливає на всі аспекти діяльності підприємства, а також сприяє зростанню прибутковості, зокрема через збільшення частки продажів на ринку. Діагностика не є самоціллю, а спрямована на виконання конкретних функцій, пов'язаних із реалізацією певних видів діяльності. Колектив авторів на чолі з О.Є. Кузьміним і О.Г. Мельником визначили низку основних функцій діагностики, серед яких: інформаційна, аналітична, ідентифікаційна, попереджувальна, антикризова, регулювальна, спрямувальна, симптоматична, консультаційно-дорадча та дослідницька. Кожна з цих функцій має своє унікальне значення для забезпечення успішного функціонування підприємства. Фінансова діагностика є однією з ключових складових у системі управління будь-яким підприємством, оскільки вона визначає допустимі параметри його діяльності та виявляє проблеми, які

потребують оперативного втручання. Цей вид діагностики включає комплексну оцінку фінансових показників, аналіз результатів діяльності та виявлення потенційних загроз для фінансової стабільності. Важливо зазначити, що діагностика відрізняється від фінансового аналізу тим, що охоплює ширший спектр проблем і надає можливість вирішувати стратегічні питання розвитку. Діагностика дозволяє глибше зрозуміти фінансові процеси на підприємстві, оцінити стан його майна, оборотність капіталу та ефективність використання ресурсів. За допомогою діагностики можна визначити, які заходи потрібні для поліпшення фінансового стану, що є основою для подальшого прийняття управлінських рішень. У контексті економічної кризи в Україні, зокрема в аграрному секторі, фінансова діагностика допомагає керівникам та власникам підприємств вчасно виявляти проблеми, що можуть загрожувати стабільності бізнесу. Враховуючи непередбачуваність ринкових умов, наприклад, через коливання цін на аграрну продукцію або зміни в законодавстві, фінансова діагностика надає інструменти для прогнозування ризиків та прийняття рішень, спрямованих на стабілізацію діяльності. Як зазначає Г.М. Сидоренко-Мельник, фінансова діагностика є основою для прийняття перспективних управлінських рішень, оскільки вона формує чітке уявлення про поточний фінансовий стан підприємства і дає можливість науково обґрунтувати наслідки управлінських дій. Це не разовий процес, а систематична діяльність, яка допомагає підприємству залишатися на плаву навіть у найскладніших ринкових умовах.

На рисунку 1.6. представлено основні принципи, на яких повинна базуватися ефективна діагностика підприємства. В.П. Савчук виділяє кілька ключових аспектів, які слід враховувати в процесі діагностики для отримання точних і корисних результатів:

1. Аналіз результатів діяльності та бізнес-процесів. Діагностика підприємства повинна охоплювати як результати його діяльності, так і аналіз

основних бізнес-процесів, що дозволяє краще зрозуміти ефективність операцій та вплив різних факторів на загальну роботу підприємства.

2. Комплексний аналіз фінансових і нефінансових показників. Фінансові показники, такі як прибутковість і ліквідність, повинні розглядатися в комплексі з нефінансовими показниками, такими як якість продукції, рівень задоволеності клієнтів або ефективність управління персоналом. Це забезпечує всебічний аналіз діяльності підприємства.

3. Актуальність показників для прийняття рішень. Для цілей діагностики слід використовувати тільки ті показники, які є важливими і впливають на прийняття управлінських рішень. Занадто велика кількість неактуальних даних може ускладнити процес діагностики і прийняття рішень.

4. Порівняння фінансових показників. Фінансові показники мають сенс тільки тоді, коли вони порівнюються з іншими релевантними даними, наприклад, з аналогічними показниками за попередні періоди або з галузевими стандартами. Без такого порівняння вони не дають повної картини для прийняття рішень.

5. Регулярність діагностики. Діагностика повинна проводитися з визначеною періодичністю. Наприклад, раз на рік рекомендується здійснювати комплексну діагностику всієї діяльності підприємства, а щомісяця — проводити вибірковий аналіз окремих фінансових показників. Це дозволяє контролювати стан підприємства на постійній основі та оперативно реагувати на зміни.

6. Лаконічне представлення висновків. Результати діагностики мають бути чіткими та зрозумілими для керівництва. Найкращим підходом є використання форматів, таких як SWOT-аналіз, який чітко виділяє сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози.

Функції діагностики:

1. Діагностика є основою для кількох ключових напрямків управлінської діяльності:

- Оцінка руху капіталу. Вона дозволяє оцінити, як рухається капітал підприємства в конкретний момент часу (статика) і як змінюється його динаміка протягом певного періоду. Це допомагає виявити загальні тенденції і відстежувати ефективність використання капіталу.

- Виявлення причинно-наслідкових зв’язків. Діагностика дозволяє визначити стохастичні причинно-наслідкові зв'язки в процесі руху капіталу. Це допомагає зрозуміти, як певні фактори впливають на фінансовий стан підприємства, і які дії можуть поліпшити цей процес.

- Ідентифікація негативних і позитивних чинників. Під час діагностики можна виявити фактори, які дестабілізують діяльність підприємства, і фактори, що сприяють її поліпшенню. Це дає змогу керівництву прийняти відповідні рішення для усунення негативних впливів і підсилення позитивних.

- Прогнозування майбутніх змін. Діагностика також дає можливість прогнозувати майбутні зміни в русі капіталу та інші ключові показники підприємства. Це дозволяє підприємству своєчасно реагувати на потенційні загрози або можливості.

- Оцінка рентабельності та фінансової стійкості. Діагностика допомагає дослідити, наскільки підприємство є прибутковим і наскільки стійким є його фінансовий стан. Це важливо для стратегічного планування і залучення інвесторів.

- Аналіз платоспроможності та ділової активності. Об'єктивна оцінка платоспроможності дозволяє зрозуміти, чи може підприємство виконувати свої фінансові зобов'язання, а аналіз ділової активності показує, наскільки ефективно воно використовує свої ресурси для генерації доходів.

- Оцінка ефективності використання капіталу. Важливим аспектом діагностики є визначення того, наскільки ефективно використовується капітал підприємства. Це допомагає зрозуміти, чи досягається максимальна віддача від вкладених ресурсів.

Таким чином, діагностика є важливим інструментом для управління підприємством, оскільки вона забезпечує об'єктивну і всебічну оцінку його стану, допомагає виявляти проблемні зони і сприяти прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Принципи фінансової діагностики

Від загального до часткового – у процесі фінансової діагностики на початку дають загальну характеристику фінансового стану підприємства, а в разі виявлення проблемних питань, визначають причини.

Від попередньої до остаточної оцінки – поєднання методу експрес-діагностики з остаточною фундаментальною діагностикою фінансового стану підприємства. У першому випадку здійснюють швидке діагностування фінансового стану підприємства, у другому – обґрунтоване, фундаментальне дослідження відповідної фінансової проблеми.

Охоплення повного циклу кругообігу капіталу – зміст цього принципу полягає у діагностуванні фінансового стану підприємства на всіх стадіях циклу кругообігу капіталу, тому що фінансова проблема може виникнути на будь-якій з них.

Поєднання статистичних та динамічних оцінок – цей принцип передбачає необхідність діагностичної оцінки фінансового стану як на певний момент часу, так і характеристики його динаміки у часі.

Поєднання кількісних та якісних оцінок – сутність принципу полягає в необхідності, під час діагностування фінансового стану підприємства, використовувати кількісні та якісні методи оцінки. Кількісні методи фінансового діагностування передбачають застосування розрахунково-обчислювальних процедур і встановлення критерію фінансового стану в числових вимірниках. Якісні методи є завершальною стадією діагностики, коли, використовуючи кількісні методи за допомогою шкал або матриць, отримувать словесну характеристику фінансового стану.

Формалізація оцінок – принцип передбачає алгоритмізацію процесу фінансової діагностики, чітку визначеність оцінок, послідовність їх проведення. Цей принцип знаходить свою реалізацію в індикаторах оцінки, шкалах, матрицях, класифікаціях.

Рис. 1.6. Принципи фінансової діагностики

Джерело: складено автором за матеріалами ***[97].***

Колектив авторів Т.А. Городня і І.П. Мойсеєнко звертають увагу на кілька ключових правил для прийняття ефективних управлінських рішень. Лише невелика частина рішень є дійсно важливими, і варто реалізовувати тільки ті, що мають щонайменше 50% ймовірності успіху. Найважливіші рішення — це ті, які потрібно приймати швидко через високі темпи змін в зовнішньому середовищі. Подвоєння зусиль і ресурсів має здійснюватися лише в напрямках, які вже показали свою результативність.

Наступним кроком дослідження є вивчення взаємозв’язку між діагностикою та менеджментом. Діагностику капіталу суб’єктів агробізнесу слід розглядати в контексті системного підходу, де кожен етап діагностичного процесу тісно пов'язаний із функціями менеджменту.

На рисунку 1.7. показано, як система діагностики інтегрується в управління суб’єктами агробізнесу. Основними етапами діагностики є визначення, розрахунок, аналіз і оцінка відповідних фінансових показників. Усі функції менеджменту — планування, організація, операції, мотивація та контроль — взаємодіють у цьому процесі.

- На етапі планування потрібно розробити чітку стратегію діагностики і визначити необхідні інструменти.

- Організаційна функція забезпечує створення інформаційної бази для діагностики.

- Операційна функція відповідає за сам процес діагностики, включаючи розрахунок, аналіз і порівняння фінансових показників.

- Мотиваційна функція є важливим елементом, який доповнює інші функції менеджменту.

- Контрольна функція полягає в порівнянні результатів з нормативними показниками, виявленні відхилень і оцінці результатів діагностики капіталу підприємства.

Таким чином, діагностика є невід'ємною частиною процесу управління, що інтегрується в усі ключові функції менеджменту для забезпечення ефективної діяльності підприємства.

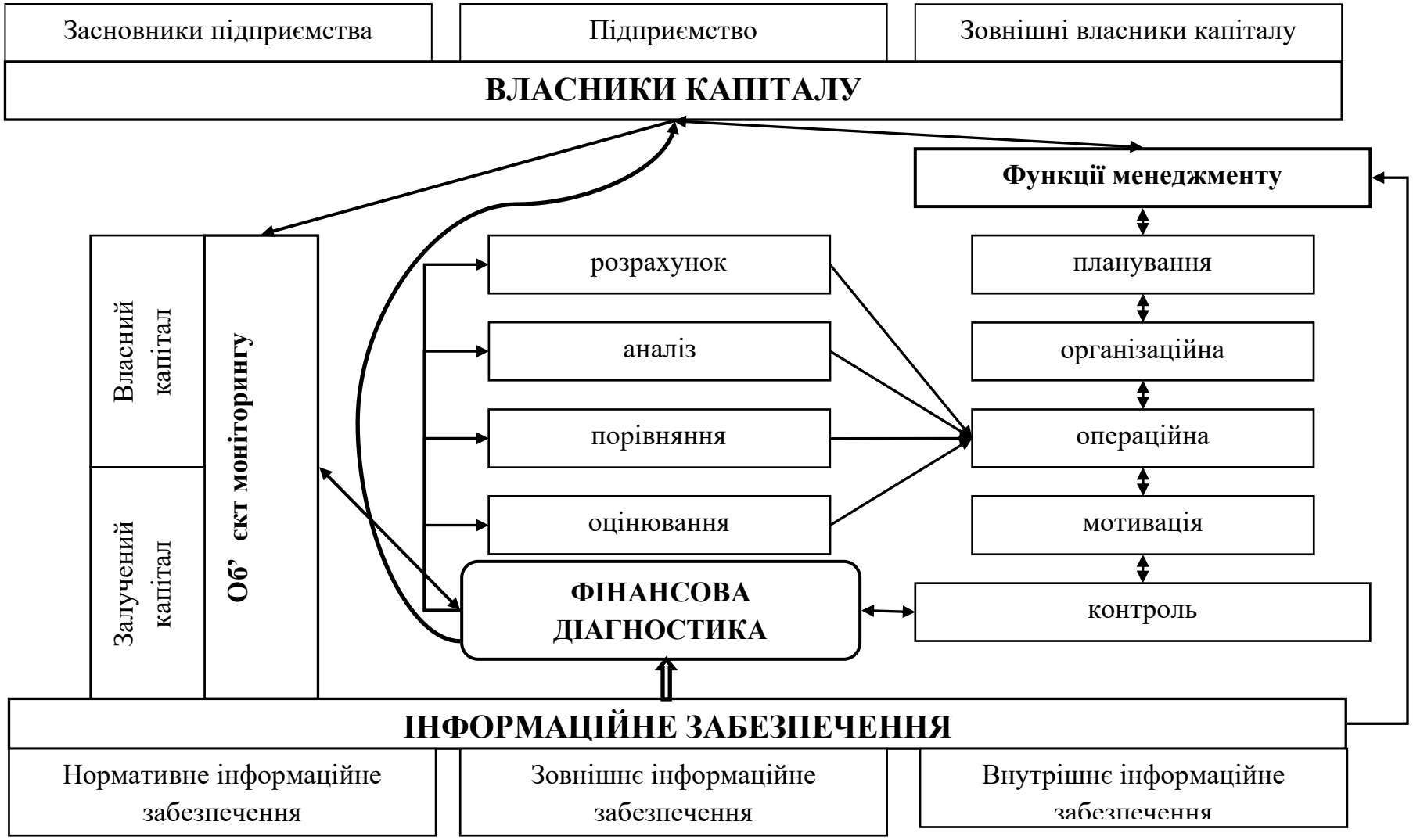


Рис. 1.7. Інтеграція системи діагностики в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу

**Джерело: авторська розробка*

Контролінг – це управлінський інструмент, який представляє собою міжфункціональну підсистему для збору, обробки та альтернативного тлумачення інформації про стан виробничо-комерційної діяльності підприємства, а також про тенденції, можливості та загрози розвитку. Його мета полягає в підтримці процесів прийняття, реалізації, контролю та ревізії управлінських рішень. Поряд з діагностикою та моніторингом, контролінг забезпечує комплексну систему для ухвалення раціональних стратегічних, тактичних та оперативних рішень, що особливо важливо в аграрному менеджменті.

Основною методологічною проблемою є уникнення дублювання функцій збору та аналізу інформації, а також визначення пріоритетів при підтримці прийняття рішень. Рішення цієї проблеми полягає в інтеграції підсистем діагностики та контролінгу в загальну систему управління аграрного підприємства. Хоча існують різні підходи до впровадження управлінських елементів, включаючи функціональний та процесний підходи, для аграрних підприємств найбільш доречною є саме інструментальна концепція. Вона забезпечує строгий контроль і достатню глибину інформації для прийняття рішень.

Особливо важливим є стратегічний рівень управління, який потребує точної інформації для реалізації завдань розвитку підприємства. Ця інформація надходить через засоби моніторингу та контролю, що робить необхідним формування системи стратегічної діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Через специфіку агробізнесу існують методологічні розбіжності в застосуванні стратегічного управління, але обґрунтованість аналізу стратегічних альтернатив залежить від якості управлінської та економічної інформації.

Моніторинг зовнішнього середовища підприємства є критично

важливим, адже його параметри впливають на прийняття управлінських рішень. Результати діагностики зовнішнього середовища мають бути співвіднесені з внутрішніми можливостями розвитку підприємства, що дозволяє усунути інформаційну асиметрію всередині організації. У цьому контексті в дослідженні описано систему внутрішніх управлінських комунікацій аграрних підприємств, яка базується на формалізації функцій діагностики та контролінгу. Це також дозволило вдосконалити організаційно-економічні принципи реалізації контрольної функції в аграрному менеджменті.

Висновки до розділу 1:

У розділі досліджено еволюцію наукових підходів до процесів діагностики та контролю в управлінні аграрними підприємствами. Було визначено структуру та механізми впровадження контрольної функції в системі менеджменту аграрних підприємств, а також розроблено методичні підходи і критерії оцінки ефективності діагностики та контролю їх діяльності. На основі цього сформульовані наступні висновки:

1. Проведений критичний аналіз наукових підходів до організації інструментів діагностики та контролінгу в управлінні підприємствами дозволив ідентифікувати ключові поняття дослідження. Діагностика в менеджменті аграрних підприємств розглядається як основна система інструментів для комплексного аналізу економічної діяльності з метою формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень,

виявлення кризових ситуацій та визначення шляхів їх подолання.

2. У дисертації показано існування двох основних концепцій щодо економічної діагностики. Перша концепція трактує її як ретроспективне, оперативне та перспективне дослідження стану підприємства для розробки або корекції його економічної стратегії. Друга концепція розглядає діагностику як вид економічного аналізу для виявлення порушень економічних процесів на основі характерних ознак.

3. Контролінг визначено як міжфункціональну систему збору, обробки та альтернативного аналізу інформації про виробничо-комерційну діяльність підприємства, яка підтримує прийняття, реалізацію та ревізію управлінських рішень.

4. Інструменти діагностики і контролінгу здатні разом створити комплексну систему для раціонального прийняття стратегічних, тактичних і оперативних рішень в аграрному менеджменті. Основною методичною проблемою є уникнення дублювання функцій збору та аналізу інформації і визначення пріоритетів у підтримці рішень. Найкращим рішенням цієї проблеми є інтеграція підсистем діагностики та контролінгу в загальну систему управління аграрного підприємства. Інструментальний підхід є найбільш придатним для аграрних підприємств, оскільки забезпечує необхідний рівень контролю та глибокий аналіз для прийняття управлінських рішень.

5. Інтеграція економічної діагностики та контролінгу вимагає створення організаційного механізму, який забезпечить ефективне використання потенціалу аграрних підприємств і допоможе приймати управлінські рішення на всіх рівнях, від оперативного до стратегічного. Стратегічний рівень управління потребує найбільш точної та релевантної

інформації, яку надають діагностичні та контролінгові процедури для досягнення завдань розвитку підприємства.

Розділ 2.
СТРУКТУРНО-ДИНАМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМ ДІАГНОСТИКИ І КОНТРОЛІНГУ В МЕНЕДЖМЕНТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Ефективність застосування систем діагностики та контролінгу в управлінні аграрними підприємствами

В умовах загострення конкуренції та зростаючого впливу негативних процесів у зовнішньому середовищі збільшується актуальність застосування контролю як інструменту управління підприємствами різних секторів національної економіки, зокрема в аграрній сфері. Результати досліджень показали, що сучасне розуміння контролінгу полягає у тому, що це комплексна управлінська технологія, спрямована на забезпечення досягнення стратегічних цілей і місії підприємства. Контролінг охоплює всі аспекти діяльності підприємства, включно з бізнес-процесами та об'єктами, і забезпечує можливість ефективного управління не тільки поточними процесами в реальному часі, але й прогнозування майбутньої діяльності компанії.

Однією з важливих функцій контролінгу є розвиток комунікацій всередині підприємства. Це досягається завдяки створенню відповідної системи інформаційного забезпечення, що надає сервісну підтримку реалізації всіх управлінських функцій. Контролінг також включає вивчення та впровадження найкращих управлінських практик і поширення позитивного досвіду в управлінні. Серед важливих напрямів діяльності контролінгу можна виокремити дослідження передових наукових розробок у сфері менеджменту, маркетингу, економіки, фінансів, аналізу, логістики, інвестицій та інновацій. Завдяки постійному моніторингу ключових показників ефективності підприємства, контролінг забезпечує адаптивність,

саморозвиток та вдосконалення системи управління. Це стає можливим завдяки тому, що служба контролінгу підпорядковується безпосередньо вищому керівництву підприємства та функціонує незалежно від керівників нижчих рівнів.

У системі управління контролінг посідає центральне місце, особливо щодо реалізації контрольної функції. Він забезпечує зворотний зв'язок між керівництвом і керованими підсистемами управління, а також створює основу для функціонування системи раннього попередження про зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Така система дозволяє своєчасно виявляти загрози та можливості для бізнесу, сприяючи швидкому прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Досвід діяльності аграрних підприємств, що були об'єктом дослідження, вказує на те, що існуючі системи управління не завжди можуть ефективно інтегрувати інструменти діагностики та контролінгу. Для більш детального аналізу було застосовано метод експертних оцінок, який передбачав формування фокус-груп з керівників і спеціалістів аграрних підприємств. Це дало можливість ідентифікувати основні проблеми, що виникають в управлінні агробізнесом в сучасних умовах.

Серед ключових проблем було виявлено:

1. Відсутність чітких ознак, критеріїв та прогнозованих значень показників, які необхідно використовувати при плануванні діяльності підприємства.

2. Затримки в отриманні важливої інформації про стан цільових та ресурсних ринків, а також низька актуальність та релевантність цієї інформації для потреб підприємства.

3. Невідповідність між обліковою та управлінською інформацією й вимогами керівників і спеціалістів, які відповідають за прийняття рішень на рівні оперативного, тактичного та стратегічного управління.

Враховуючи ці проблеми, було запропоновано інтегрувати системи діагностики та контролінгу в управління аграрними підприємствами. Така

інтеграція має на меті впорядкувати та оптимізувати існуючі функціональні системи і підсистеми управління підприємством. Оцінка стану функціональних систем підприємств та їх здатності до впровадження нових управлінських інструментів проводилася через призму потенціалу функціональних систем діагностики та контролінгу. Особливу увагу приділено вивченню стану планування, обліку та економічного аналізу в аграрних підприємствах Харківської області.

Результати цього аналізу показали, що існують значні резерви для більш ефективного використання елементів функціональних систем управління в процесі запровадження раціональних систем моніторингу та контролю. Це дозволяє виявити та реалізувати приховані можливості для поліпшення управлінської діяльності на всіх рівнях — від оперативного до стратегічного. Дослідження базувалося на методі експертних оцінок, що дозволило отримати детальні та обґрунтовані висновки щодо перспектив впровадження сучасних управлінських технологій в аграрних підприємствах.

Таблиця 2.1

Оцінка комплексного показника потенціалу функціональних систем діагностики та контролінгу в аграрних підприємствах Харківської області в 2021 році*

Досліджені елементи функціональної системи управління аграрним підприємством	Результати експертної оцінки потенціалу функціональних систем моніторингу та контролю, бали		Використання рівня функціональних систем моніторингу та контролю відносно їх потенціалу, %
	фактичний	оптимальний	
Планування	31,5	90	35
Облік	30,4	95	32
Економічний аналіз	15,2	80	19

** за результатами експертних оцінок*

Оцінка рівня використання елементів функціональної системи управління аграрними підприємствами показала, що лише 19-35% їхнього

потенціалу задіяно для діагностики та контролінгу. Це свідчить про значні можливості для оптимізації роботи цих елементів, які відповідають за формування планової інформації та підвищення якості управлінських рішень.

Дослідження також виявили, що аграрні підприємства, як правило, не використовують критерії та індикатори, які б характеризували їхню ефективність і конкурентні переваги на ринку. Відсутність таких інструментів у плануванні та економічній діяльності значно обмежує можливість підприємств відстежувати та оцінювати їхній потенціал для зростання. Як результат, відсутність належної інформаційної бази уповільнює розвиток стратегічного управління, яке є ключовим для стабілізації економічного стану аграрних підприємств.

Ринкова концепція управління призвела до змін у системі цілей і завдань менеджменту, що відображає нові вимоги ринку. Зокрема, аграрні підприємства повинні орієнтуватися на задоволення потреб споживачів, збалансування між виробничими потужностями та сировинною базою, а також на забезпечення конкурентоспроможності продукції, враховуючи платоспроможність споживачів.

Динамічне ринкове середовище по-різному впливає на підприємства: деякі адаптуються та стають лідерами, тоді як інші опиняються на межі банкрутства. У більшості аграрних підприємств коефіцієнт використання виробничих потужностей становить лише близько 0,5, що свідчить про серйозні проблеми. Основною причиною цього є відсутність стабільної сировинної бази під час виробничого періоду.

За коефіцієнтами Бівера, що вимірюють фінансову стійкість, було встановлено, що підприємства аграрного сектору мають значно нижчі показники, ніж рекомендовані, що вказує на їхню збитковість. При рекомендованих значеннях від 0,17 до 0,40, реальні показники коливаються в межах від 0,01 до 0,11.

Ці результати демонструють, що управлінські системи аграрних підприємств не готові функціонувати в нових умовах. Основними проблемами є відсутність інтеграції в управлінській діяльності та недорозвиненість ефективних інтеграційних систем управління.

Недоліки управлінських систем аграрних підприємств проявляються через відсутність чітких критеріїв і показників для оцінки діяльності, несвоєчасність отримання інформації для прийняття рішень, а також невідповідність управлінської звітності реальним потребам менеджменту.

Функція контролю в управлінні полягає в координації існуючих функціональних підсистем і встановленні чіткої структурної залежності між ними. Для визначення передумов створення інтегрованої системи контролю було проведено поглиблене дослідження базових функціональних систем управління, включаючи планування, облік, контроль та аналіз. Результати дослідження показали, що невикористаний потенціал цих систем створює нестабільну інформаційну базу для прийняття ефективних управлінських рішень. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка комплексного показника потенціалу функціональних систем контролю (ФСК) в аграрних підприємствах Харківської області

ФСК	Оцінка потенціалу ФСК, бали (в середньому по групі)		Використання рівня ФСК відносно їх потенціалу ($О_ф/О_о$)
	фактичний (діючий), $О_ф$	оптимальний, $О_о$	
Система планування	13,1	55	0,24
Система обліку	23,2	90	0,26
Система контролю	13,2	50	0,26
Система аналізу	15,2	75	0,20

Потенціал функціональних систем контролю використовується лише на 20-26%, що свідчить про низький рівень задіяння можливостей цих систем у менеджменті та відсутність належної орієнтації на стратегічний розвиток підприємств.

За результатами кількісного аналізу була розроблена регресійна модель, яка демонструє залежність обсягів реалізованої продукції від рівня організації функціональних систем контролю:

$$Y= -9922,623 + 457,959X_1 + 1136,981X_2 + 360,204X_3 + 377,763X_4, \quad (2.1)$$

де Y – обсяг реалізованої продукції, тис.т;

X_1 – показник оцінки системи обліку, бали;

X_2 – показник оцінки системи планування, бали;

X_3 – показник оцінки системи аналізу, бали;

X_4 – показник оцінки системи контролю, бали.

На більшості підприємств відсутній комплексний підхід до планування, обліку, аналізу та контролю таких важливих аспектів, як потенціал успіху, сильні та слабкі сторони компанії в порівнянні з конкурентами, а також критичні фактори, які впливають на досягнення успіху. Замість цього увага переважно зосереджена на оперативній діяльності, що створює проблему для отримання стратегічно важливої інформації. Такий підхід значно обмежує можливість підприємств розробляти довгострокові стратегії розвитку та вчасно реагувати на ринкові зміни.

Відсутність ефективної зведено-аналітичної системи для збору і обробки даних сповільнює розвиток стратегічного управління та обмежує здатність підприємства реалізовувати функції контролю, які забезпечують виконання обраної стратегії. Фактично, без такої системи підприємство залишається без чіткої картини власних сильних сторін та потенційних загроз з боку конкурентів. Це перешкоджає розробці обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на досягнення довгострокового успіху.

Дослідження також показали, що далеко не всі підприємства мають чітко визначені стратегічні фактори успіху, які є важливими об'єктами

контролю (рис. 2.2). Це свідчить про недооцінку ключових чинників, які можуть визначити конкурентну перевагу на ринку.

Інтеграція інструментів діагностики та контролінгу у процеси управління дозволяє створити інформаційний простір, який суттєво полегшує процес прийняття рішень у менеджменті підприємства. Ці інструменти забезпечують комплексний аналіз діяльності компанії, допомагаючи не тільки оцінювати поточний стан, але й робити прогнози для майбутнього. Як показали дослідження, підприємства, які впровадили ці інструменти на широкому рівні, значно поліпшили свої процеси планування та організації діяльності.

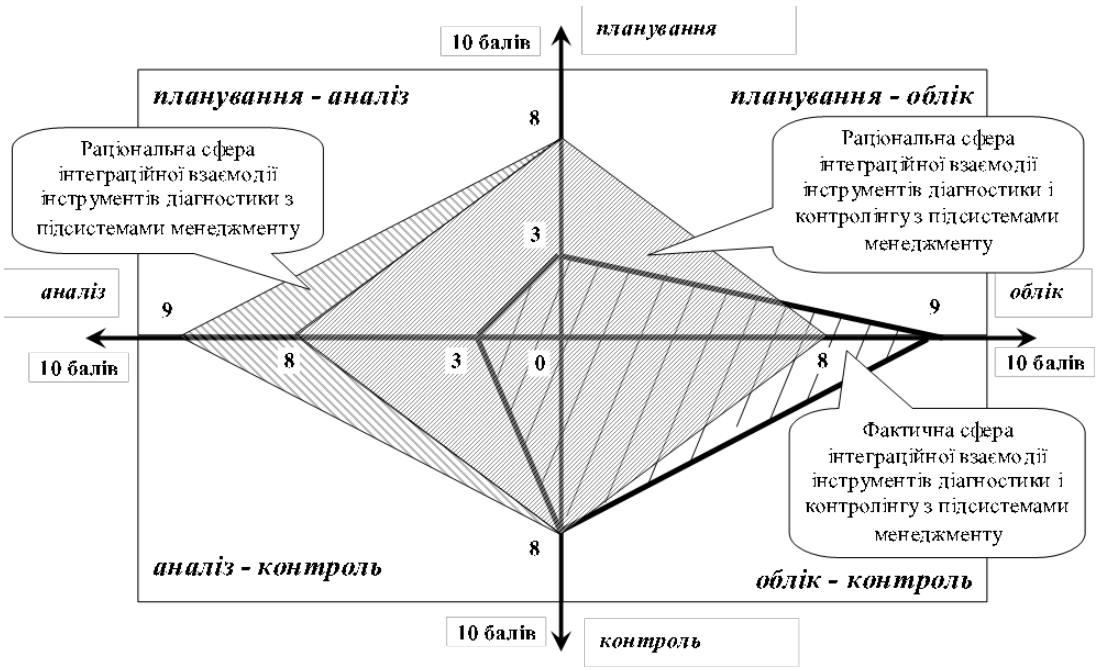


Рис. 2.2. Сфери інтеграційної взаємодії інструментів діагностики і контролінгу з функціональними підсистемами менеджменту аграрних підприємств*

** за 10-ти бальною шкалою по результатам експертних оцінок*

Завдяки інтеграції інструментів діагностики та контролінгу ці підприємства змогли підвищити гнучкість своїх управлінських систем. Це дозволило їм швидше адаптуватися до змін умов на ринку, що є надзвичайно

важливим у сучасних динамічних ринкових умовах. Такі підприємства мають більше можливостей для швидкого реагування на нові виклики, а також для досягнення більш високих результатів за рахунок кращого використання свого потенціалу та стратегічного підходу до управління.

Аналіз графічних даних показує схожу тенденцію щодо змін у рівні інших функціональних систем підприємства. Це дозволяє зробити висновок про наявність синергетичного ефекту при інтеграції цих систем (рис. 2.3). Формування контрольної інформації для менеджерів усіх рівнів повинно відбуватися за принципом "очима споживача", що означає орієнтацію на кінцеві потреби користувачів цієї інформації. Ефективність і результативність системи контролю необхідно оцінювати через організаційно-управлінську призму, з акцентом на координацію між функціональними відділами підприємства.

Впровадження системи контролю сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, особливо завдяки можливості прогнозувати його майбутній розвиток. Хоча такий підхід до контролю здається широким, на початкових стадіях впровадження він спрямований на інтеграцію у загальну управлінську філософію підприємства, що ускладнює негайну оцінку економічної ефективності.

У результаті досліджень було виділено чотири ключові підсистеми в управлінні підприємством, які інтегрують інструменти діагностики та контролінгу для досягнення синергетичного ефекту. Взаємодія цих підсистем за допомогою діагностичних та контрольних інструментів призводить до виникнення емерджентних властивостей, тобто нових, неочікуваних ефектів від їх співпраці, що підвищує ефективність управлінської діяльності. Це досягається шляхом покращення координації між різними підрозділами підприємства, які займаються плануванням, обліком, аналізом та організаційними функціями.

Інтеграція діагностики та контролінгу в систему управління підприємством дозволяє підвищити економічну ефективність завдяки

підвищенню гнучкості управлінської системи, спрощенню коригування стратегії та тактики, а також раціоналізації прийняття управлінських рішень. Це допомагає зробити рішення більш обґрунтованими та ефективними.

Опитування керівників та спеціалістів аграрних підприємств показало, що питання впровадження контролю є надзвичайно актуальним, враховуючи наявні проблеми управління. Багато рішень приймаються керівниками суб'єктивно, оскільки планово-аналітична діяльність не отримує достатньої підтримки від вищого керівництва. Багато підприємств ведуть спрощений облік і поверхневий аналіз своєї діяльності, не розробляють детальних планів і бюджетів, і не мають належної інформаційної бази для прийняття обґрунтованих рішень. Крім того, відсутня координація між структурними одиницями підприємств, що перешкоджає досягненню цілей через відсутність комплексного бюджетування та адаптації планів до змін зовнішнього середовища.

Дослідження показали, що впровадження системи контролю позитивно впливає на ефективність діяльності підприємств, особливо в умовах економічної кризи. Такі підприємства можуть знизити витрати обігу на 3-4%. Протягом періоду між двома етапами анкетування інтерес до впровадження контролю значно зріс, а підприємства почали краще розуміти та використовувати цю технологію.

Аналіз даних Державної служби статистики України підтвердив, що впровадження системи контролю в аграрних підприємствах сприяє підвищенню результативності та ефективності. Це дозволило визначити пріоритетні цілі та завдання для системи контролю, які базуються на ключових показниках ефективності господарської діяльності. Найбільш вагомі показники, покладені в основу цього аналізу, представлено в табл. 2.3.

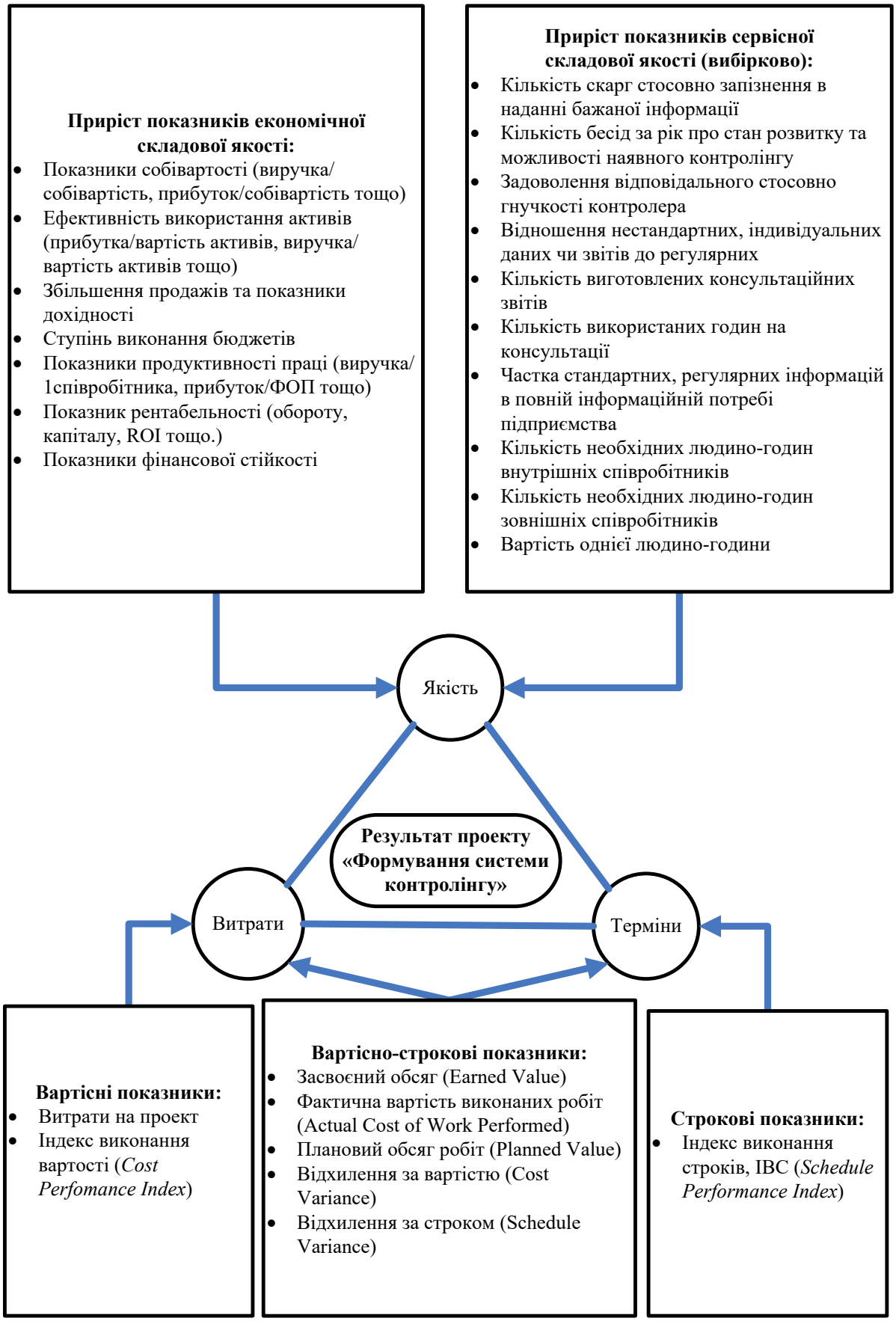


Рис. 2.3. Система показників оцінювання системи контролю

Таблиця 2.3

Показники результативності та ефективності господарської діяльності аграрних підприємств Харківської області у 2016-2021 рр.

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Великі та середні підприємства						
Темп зміни виручки від реалізації, %		42,75	3,94	47,44	26,83	19,57
Рентабельність операційної діяльності,%	-1.8	4,8	8,2	5,4	9,7	11,8
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	0,047	0,054	0,073	0,079	0,093	0,087
Коефіцієнт поточної платоспроможності	0,709	0,682	0,682	0,713	0,745	0,731
Коефіцієнт фінансування (покриття)	0,077	0,107	0,142	0,147	0,171	0,068
Коефіцієнт автономії	0,066	0,088	0,108	0,112	0,124	0,052
Малі підприємства						
Темп зміни виручки від реалізації, %		25,10	-7,00	19,07	28,20	47,33
Рентабельність операційної діяльності,%	42.4	39,1	42,8	35,0	25,7	10,2
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	0,062	0,088	0,124	0,152	0,168	0,143
Коефіцієнт поточної платоспроможності	0,813	0,847	0,816	0,840	0,846	0,822
Коефіцієнт фінансування (покриття)	0,162	0,228	0,276	0,247	0,287	0,176
Коефіцієнт автономії	0,131	0,174	0,202	0,182	0,201	0,133

Згідно з цими підходами, контроль – це управлінська система, яка являє собою замкнутий цикл і включає зворотний зв'язок у процесі управління. Цей цикл функціонує завдяки використанню організаційних, математичних та інформаційних (технічних, програмних, лінгвістичних) ресурсів.

Контроль є методологією управління, що включає комплекс організаційних, математичних та інформаційних моделей, які забезпечують оптимальне функціонування системи управління підприємством. Ефективність системи контролю залежить від якості, своєчасності та точності інформації, яка надається менеджменту, а ці показники, у свою чергу, залежать від структури інформаційної системи підприємства.

2.2. Динамка рівня економічної ефективності діяльності аграрних підприємств та організація виконання контрольних функцій в системі їх менеджменту

В умовах постійної конкуренції та швидких змін на ринку контроль стає однією з ключових управлінських концепцій, яка дозволяє підприємствам ефективніше функціонувати та адаптуватися до зовнішніх викликів. Контроль відіграє важливу роль у вирішенні таких проблем, як стрімкі зміни у зовнішньому середовищі, стагнація ринків, поява нових технологій і скорочення життєвих циклів продуктів. Він охоплює всі аспекти діяльності підприємства та забезпечує системний підхід до їх вирішення.

Для України контролінг є порівняно новою концепцією, яка базується на сучасних управлінських принципах. Він дозволяє підприємствам не лише реагувати на поточні зміни, але й прогнозувати своє майбутнє, що є особливо важливим у сучасних умовах нестабільності. Потреба у впровадженні контролінгу на підприємствах обумовлена необхідністю вдосконалення управлінських процесів і підвищення їхньої систематичності. Контролінг

допомагає оцінювати ефективність управлінських рішень, запобігати несприятливим ситуаціям і ризикам. Важливо зазначити, що контролінг не функціонує ізольовано: він тісно взаємодіє з іншими економічними дисциплінами та науковими підходами, зокрема менеджментом, фінансовим аналізом і маркетингом.

Впровадження системи контролінгу на підприємствах України надає низку переваг, зокрема покращує координацію між основними управлінськими процесами – плануванням, обліком, аналізом і контролем. Це дозволяє підприємствам впроваджувати відповідні методи та інструменти для досягнення високої якості управлінських рішень. Контролінг допомагає оцінити всі складові діяльності компанії, перевірити їх на ефективність, оптимізувати та об'єднати в єдину систему. Головними елементами системи управління є системи планування, контролю та інформаційного забезпечення, які забезпечують основи для прийняття обґрунтованих рішень.

Однією з ключових функцій контролінгу є регулярний і своєчасний збір інформації про діяльність підприємства та стан ринку. В умовах, коли кількість даних зростає, стає важливим не лише їх збір, але й належна обробка, аналіз та планування. Це надає підприємствам змогу отримувати актуальну і точну інформацію для прийняття управлінських рішень, а також робити прогнозні оцінки щодо майбутніх змін на ринку. Такий підхід підвищує гнучкість компаній і дозволяє їм швидше адаптуватися до ринкових змін.

Контролінг також виступає одним із найефективніших інструментів для управління великими обсягами інформації, що надходять у межах підприємства. Він допомагає систематизувати дані та узгоджувати їх між різними підрозділами, що значно покращує координацію і дозволяє приймати більш ефективні управлінські рішення. Для цього важливо забезпечити не лише надходження даних, але й уніфікувати їхню подачу, роблячи інформацію зрозумілою, стислою та своєчасною.

Використання системи контролінгу дозволяє уникнути неузгодженостей у прийнятті управлінських рішень, сприяє виявленню прихованих можливостей і забезпечує підприємствам додаткові переваги. Особливо в умовах зниження ліквідності, платоспроможності та рентабельності, контроль допомагає компаніям коригувати плани у відповідності до змін зовнішнього середовища, аналізувати причини відхилень і розробляти рекомендації для їхнього усунення. Це дозволяє підприємствам краще орієнтуватися у конкурентному середовищі та залишатися стійкими до ринкових змін.

Однак, не всі підприємства України активно впроваджують контролінг у своїй діяльності, що часто пов'язано з недостатньою поінформованістю керівників про його переваги. Це, в свою чергу, погіршує їхні результати, знижує конкурентоспроможність і призводить до проблем з ліквідністю, платоспроможністю та збитковістю. Без контролінгу багато керівників приймають рішення суб’єктивно, без належного обґрунтування та підтримки з боку планово-аналітичних відділів.

Впровадження контролінгу сприяє підвищенню якості та результативності управлінських рішень завдяки встановленню пріоритетності завдань. Основна відмінність контролінгу від інших функцій менеджменту полягає в тому, що контроль сам по собі не виконує управлінських функцій, але забезпечує методичну та технічну підтримку для їхньої реалізації. Він допомагає здійснювати планування, облік, аналіз, а також оцінку ефективності прийнятих рішень.

Таким чином, контролінг відіграє важливу інформаційну роль, трансформуючи дані, що надходять до системи, у корисну інформацію для прийняття рішень. Це допомагає:

- Визначати стратегію та планувати майбутні процеси на підприємстві;
- Контролювати поточну діяльність та аналізувати її результати;
- Оптимізувати витрати та підвищувати ефективність операцій;

- Знижувати суб’єктивність при прийнятті управлінських рішень, що підвищує їхню обґрунтованість і точність.

У підсумку, впровадження контролю на підприємствах сприяє значному покращенню якості управління, підвищенню ефективності діяльності та дозволяє краще підготувати підприємство до викликів сучасного ринку.

Процес управління	Роль контролінгу
Планування	- Перевіряє плани підрозділів; - розробляє методики та графіки укладання планів; - забезпечує необхідною інформацією для складання планів; - координує різноманітні плани та розробляє консолідований план загалом по підприємству.
Організаційна робота	Контролює діяльність підрозділів, виконує облік їх витрат
Контроль та регулювання	- порівняння планових і фактичних показників; - формує основні підконтрольні показники, встановлює допустимі відхилення; - аналіз відхилень, їх вплив на досягнення цілі, визначення причин відхилень та розробка заходів для їх зменшення.
Аналіз прийнятих рішень	- визначає найважливіші дані для прийняття управлінських рішень; - надає рекомендації стосовно вибору коригувальних заходів і управлінських рішень; - розробляє інструменти для планування, контролю і прийняття управлінських рішень

Функції контролінгу

Планування

Облік та контроль

Аналітична

Інформаційна

Рис. 2.4. Роль та функції контролю в процесі управління

Отже, створення системи контролю на підприємстві сприяє інтеграції та взаємодії між різними функціями менеджменту, орієнтуючи їх на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Концепція побудови контрольної інформації зображена на рис. 2.5.

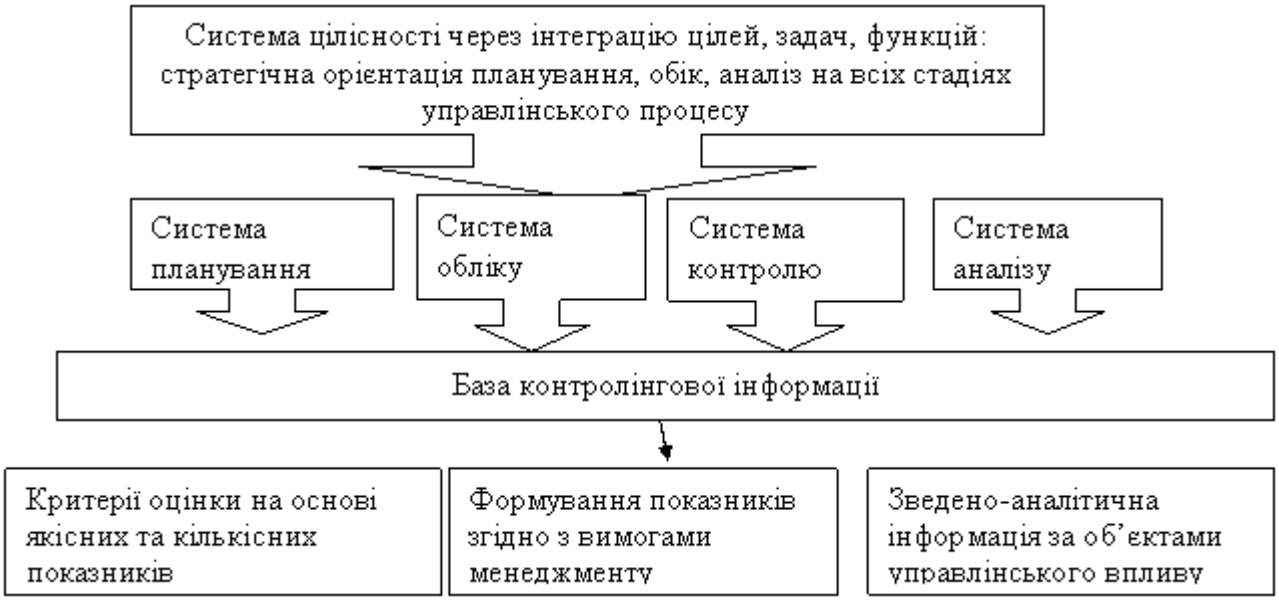


Рис. 2.5. Формування бази контрольної інформації

Процес контролю починається з етапу планування, під час якого встановлюються ключові показники ефективності роботи підприємства на певний період. На основі порівняння фактичних даних з плановими визначаються причини відхилень, виправляються помилки та розробляються коригувальні заходи. Основою контролю є розуміння того, що відхилення виникають через зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Ці відхилення дозволяють коригувати дії для досягнення запланованих цілей або адаптації до нових умов.

Концепція контролю складається з чотирьох елементів: філософії (мета та принципи), інструментів, організації та процесу контролю. Головною метою системи контролю є підвищення прозорості управління, що є передумовою ефективного функціонування підприємства. Філософія

контролю базується на трьох управлінських принципах: діяльність, орієнтована на планування; децентралізована відповідальність; і кількісне вираження управлінських показників.

Інструменти контролю ґрунтуються на гнучкій системі баз даних, які використовуються для розрахунку витрат, калькуляції прибутку тощо. Інші важливі інструменти включають інвестиційні розрахунки та розробку систем показників для оцінки ефективності діяльності.

Для ефективної роботи системи контролю підприємства в умовах конкуренції, менеджмент має використовувати не лише наукові підходи (системний, інтеграційний, ситуаційний тощо), але й динамічний, відтворювальний та комп'ютерний підходи. Динамічний підхід дозволяє розглядати діяльність підприємства в розвитку, відтворювальний – орієнтує на постійне оновлення продукції, а комп'ютерний – автоматизує управлінські та технологічні процеси.

Ці підходи формують сучасну науку управління, але жоден із них не є універсальним. Однак, їхнє правильне використання підвищує ймовірність успіху в досягненні цілей підприємства.

Дослідження українських аграрних підприємств виявили, що неефективна імплементація концепції сталого розвитку та зниження економічної ефективності призвели до змін у формуванні управлінських цілей на всіх рівнях. Основний акцент був зроблений на збут продукції та підтримці мінімальної економічної ефективності, що негативно позначилося на конкурентоспроможності.

Цю ситуацію можна виправити через раціональне виявлення та мобілізацію джерел економічного зростання, що потребує правильної побудови інформаційної бази з використанням інструментів діагностики та контролінгу.

Аграрний сектор залишається важливою частиною економіки України, забезпечуючи продовольчу безпеку та розвиток сільських територій. Харківська область є одним із ключових агропромислових регіонів, де

рослинництво займає 78% у загальному обсязі виробництва, а тваринництво – 22%. Однак, через менш сприятливі погодні умови та зниження врожайності в 2021 році спостерігалося зниження індексу виробництва валової продукції.

За підсумками 2021 року індекс виробництва валової продукції по області очікувався на рівні 97,1%, де показники в рослинництві склали 97,2%, а в тваринництві – 96,8%.

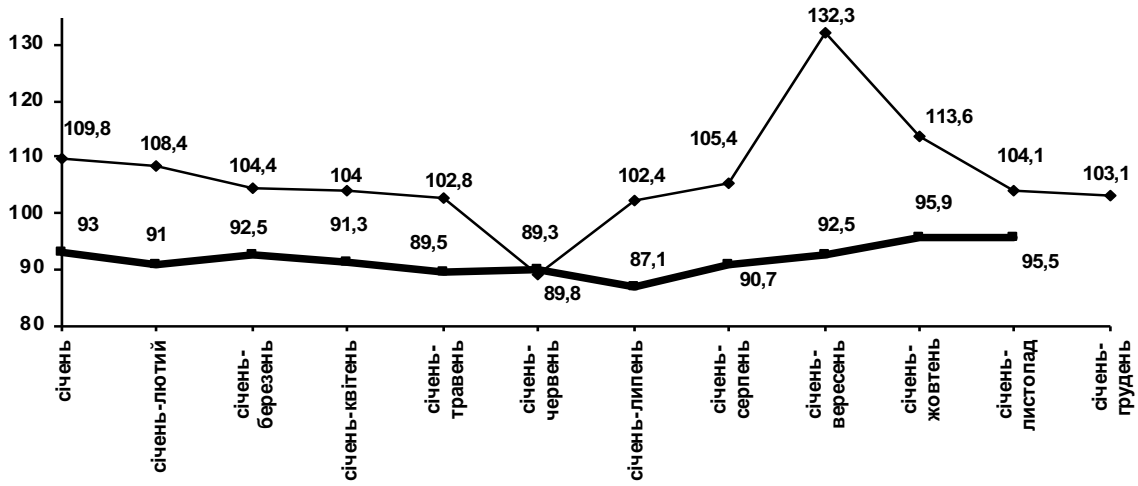


Рис. 2.7. Динаміка індексу валової продукції сільського господарства за 2020 та 2021 роки

(у % до відповідного періоду попереднього року)

У 2021 році загальний обсяг виробництва валової продукції сільського господарства в усіх категоріях господарств очікується на рівні 14 661,8 млн грн (у порівняльних цінах 2010 року). Із цієї суми сільськогосподарські підприємства вироблять продукції на 8 621,1 млн грн (58,8%), а господарства населення – на 6 040,7 млн грн (41,2%).

Протягом року в Харківській області активно працювали над збільшенням обсягів виробництва продукції рослинництва за рахунок

оптимізації структури посівних площ і розширення посадок зернових та технічних культур.

Харківська область є лідером серед регіонів України за валовим збором соняшнику, зібравши 1 153,4 тис. тонн насіння. Крім того, область зібрала 18,6 тис. тонн гречки, що дозволило їй посісти друге місце в Україні за обсягом виробництва цієї культури.

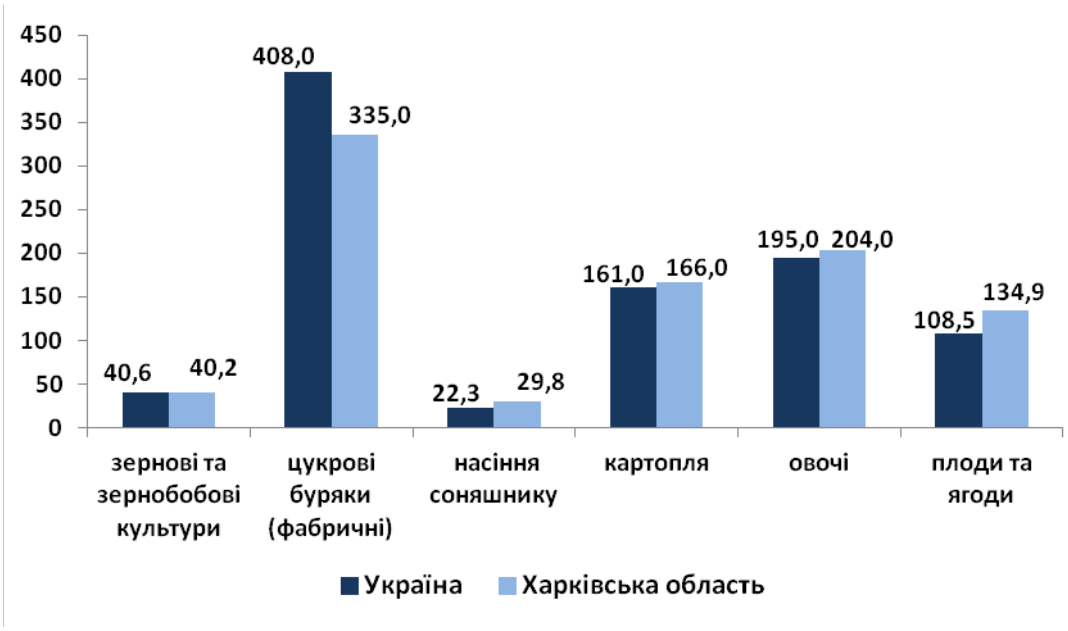


Рис. 2.8. Урожайність основних сільськогосподарських культур по Україні та Харківській області станом на 01.12.2021 (ц/га)

Валовий збір цукрових буряків отримано на рівні 523,3 тис.тонн, що на 37,8% менше ніж у 2020 році. Вироблено 78,5 тис. тонн цукру (фонд споживання складає 98-100 тис. тонн). Завдяки перехідним залишкам споживчі потреби у цьому продукті харчування будуть забезпечені в повному обсязі.

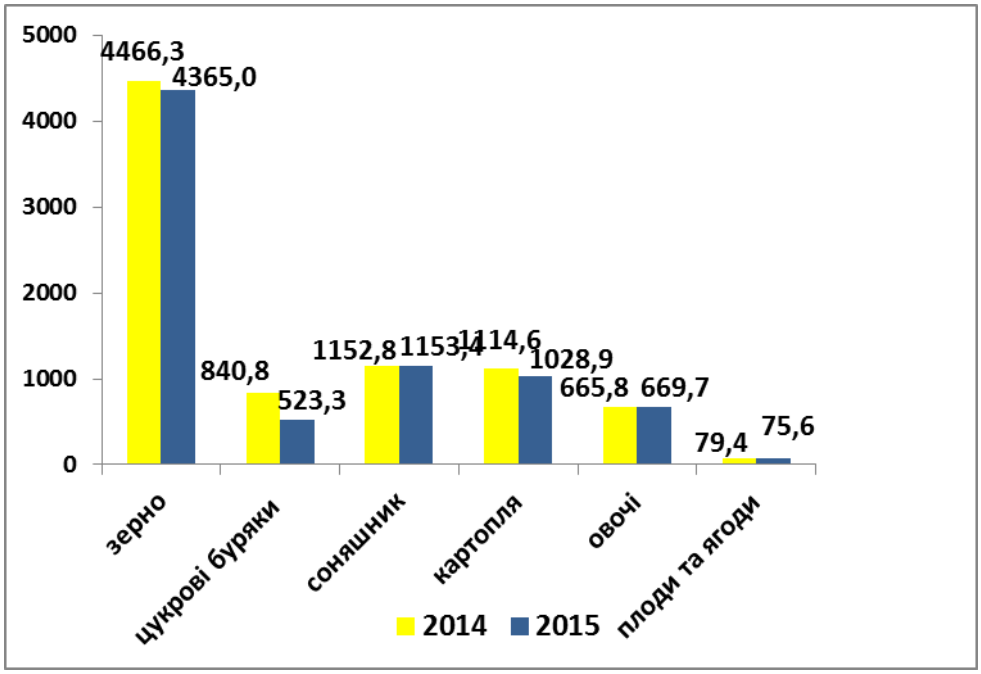


Рис. 2.9. Виробництво продукції рослинництва по Харківській області за 2020 рік та 2021 рік, тис. тон

Під урожай 2022 року по усіх категоріях господарств було посіяно озимих зернових культур на площі 501,1 тис. га, що складає 97,5% до прогнозованої площі посіву. Для посіву по сільськогосподарських підприємствах Харківської області обсяги засипки насіння ярих зернових та зернобобових культур (із страховим і перехідним фондом) становлять 37,3 тис. тонн, або 104% до потреби.

Сільгосптоваровиробниками проводилась закупівля мінеральних добрив для внесення їх під урожай наступного року, при заявці 23,0 тис. тонн поживних речовин, з урахуванням перехідних залишків, наявно 29,2 тис. тонн поживних речовин, що становить 127% (у 2021 році – 30,7 тис. тонн). З початку року сільгосппідприємствами області фактично внесено мінеральних добрив під сільськогосподарські культури 70,3 тис. тонн (у перерахунку на діючу речовину становить 32,1 кг діючої речовини на один гектар удобреної площі), з них 19,0 тис.тонн внесено під посів озимих культур.

У поточному році позитивні тенденції спостерігаються у галузі тваринництва, зокрема в молочному скотарстві та свинарстві. За січень-листопад 2021 року виробництво молока в усіх категоріях господарств залишилося на рівні минулого року, чисельність великої рогатої худоби збільшилася на 0,2%, свиней – на 0,9%.

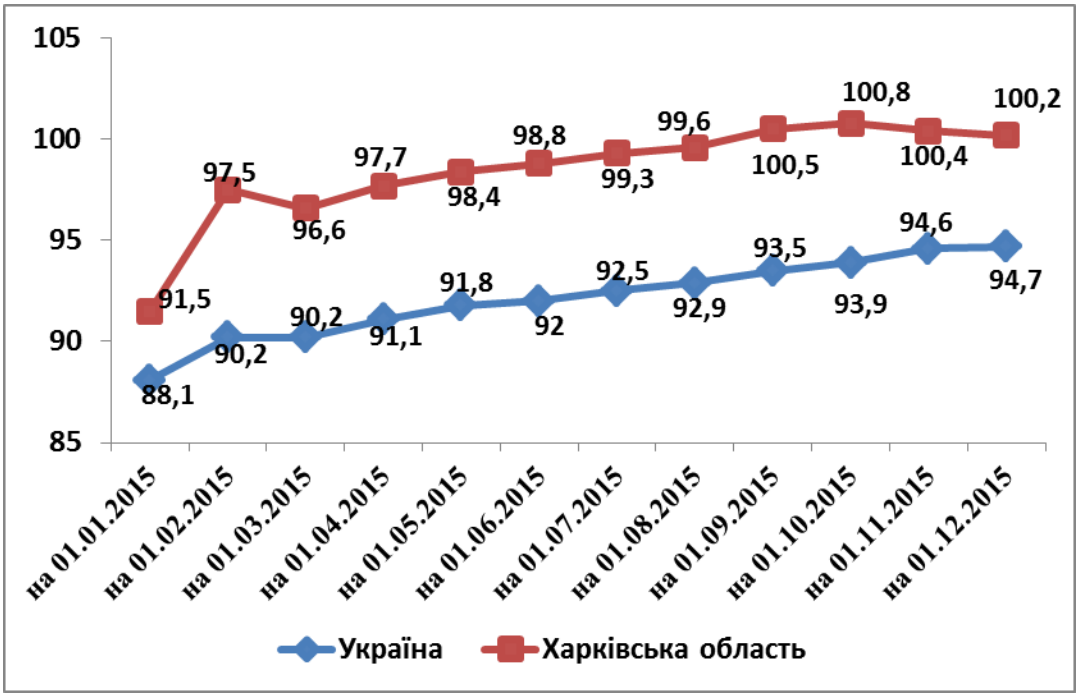


Рис. 2.10. Поголів'я великої рогатої худоби усіх категорій господарств у 2021 році по Харківській області та Україні

(у % до відповідного періоду попереднього року)

Збільшується ефективність виробництва продукції тваринництва у галузі скотарства. За січень-листопад 2021 року в сільськогосподарських підприємствах чисельність великої рогатої худоби порівняно з відповідним періодом минулого року збільшилася на 0,1 тис. голів (0,1%), і станом на 01.12.2021 склала 97,3 тис. голів.

Обсяги молока, виробленого в цьому секторі господарювання, збільшилися на 1,9 тис. тонн (0,9%) і склали за 11 місяців 215,0 тис. тонн. За обсягами виробництва молока область посідає третє місце серед регіонів

України. В області зберігається тенденція до постійного зростання продуктивності дійної череди, яка у 2021 році становила 5823 кг молока на одну корову, що на 330 кг, або на 6,0%, більше показника відповідного періоду 2018 року. Це перший показник серед областей України. Також підвищилася й ефективність вирощування худоби в цій галузі. Середньодобовий приріст при вирощуванні та відгодівлі великої рогатої худоби становить 514 г, що на 12 г, або на 2,4%, більше минулорічного показника.

За результатами роботи 2019 року по всіх категоріях господарств виробництво молока очікується на рівні минулорічного показника 526,0 тис. тонн.

Чисельність свиней в сільгосппідприємствах станом на 31.12.2021 склала 190,6 тис. голів, що на 2,0% більше ніж було в минулому році, або на 5,1% більше ніж було на початок року. Вирощено свиней у живій вазі 27,4 тис. тонн, що на 35,2% більше минулорічного показника.

У поточному році низка підприємств впроваджували інвестиційні проекти в галузі тваринництва. У ТОВ «Агросервіс ЛТД» Чугуївського району були введені в експлуатацію 3 об’єкти будівництва молочного комплексу на 1200 голів корів: 2 приміщення для утримання корів на 320 голів та сучасний автоматизований доїльний зал. Впровадження цього інвестиційного проекту дасть можливість збільшити вдвічі на підприємстві чисельність дійного стада, а отже і обсяги виробництва молока.

Протягом 2021 року проводилась робота по технічному та технологічному переоснащенню агропромислового виробництва. За результатами роботи одинадцяти місяців поточного року, сільгосптоваровиробники області придбали 1182 одиниці сільськогосподарської техніки на загальну суму 1137,6 млн грн, що на 370,1 млн грн, або на 48,2 %, більше ніж у минулому році на відповідну дату.

У 2021 році приділялась велика увага розвитку і вдосконаленню інфраструктури аграрного ринку. Станом на 01.12.2021 у районах області

функціонувало: дрібнооптові ринки – 22, оптово-продовольчі ринки – 36 та оптово-плодоовочеві ринки – 25, на яких відбувається реалізація молодняку великої рогатої худоби, свиней, птиці, овочів, продуктів харчування та інше. Діють 4 агроторгові доми та 287 заготівельних пунктів, з них по заготівлі: молока – 266 (у тому числі 89 стаціонарних пунктів), живої худоби та птиці – 8, плодоовочевої продукції – 11 та іншої сільськогосподарської продукції – 2.

В області створено та функціонують 9 кредитних спілок, із них активно працюють 8, які засновані на кооперативних засадах, з метою використання тимчасово вільних коштів для надання взаємної фінансової допомоги.

Слід відмітити, що виконання прогнозних показників економічного і соціального розвитку області на 2020 рік буде, у першу чергу, досягнуто за рахунок використання новітніх технологій при виробництві сільськогосподарської продукції, використання якісного посівного матеріалу, який забезпечить збільшення урожайності сільгоспкультур. Також буде проведено низку заходів у галузі тваринництва, що дасть змогу збільшити виробництво молока та м’яса і вийти на прогнозні показники.

Одним із ключових факторів, що буде впливати на покращення виробничої діяльності сільгосптоваровиробників області, буде залучення інвестицій. У сфері агропромислового комплексу Харківської області реалізуються 6 інвестиційних проектів, із них: 5 – у сфері тваринництва, 1 – у галузі рослинництва. Завдяки залученню інвестицій, у сільгосптоваровиробників з’являться можливості більш ефективно і раціонально використовувати потенціал сільськогосподарських земель при вирощуванні сільгоспкультур. У тваринництві інвестиційний потенціал забезпечить збільшення поголів’я великої рогатої худоби, свиней, збільшення виробництва м’яса та молока.

Для розширення ринків збуту сільськогосподарської продукції та покращення її якості будуть впроваджені нові стандарти якості, а також посилено контроль за дотриманням ветеринарних та карантинних вимог. У сфері рослинництва заплановано низку заходів, спрямованих на створення

сприятливих умов для розвитку сільськогосподарських підприємств та підвищення їх ефективності. Згідно з програмою розвитку аграрного виробництва, передбачається вирішення таких питань:

- Збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції з урахуванням потреб області та можливостей її реалізації за межами регіону.

- Забезпечення стабільних цін і достатньої кількості товарів на продовольчому ринку області через ярмарки та інші заходи.

- Підвищення обсягів виробництва конкурентоспроможної продукції у всіх галузях.

Однак на практиці мало уваги приділяється аналізу ефективності діяльності аграрних підприємств, особливо в частині організації контролю та менеджменту, які залишаються теоретичними узагальненнями. Недостатнє розуміння цього управлінського інструменту і загальність інформації про нього є основними перешкодами для його успішного впровадження на вітчизняних підприємствах.

Українським менеджерам необхідно вивчити методики та інструменти контролю як управлінської системи, що допомагає своєчасно реагувати на ринкові тенденції та формувати конкурентоспроможні стратегії. Ефективність системи контролю залежить від загальної ефективності управління підприємством. Контроль забезпечує зворотний зв'язок в управлінському процесі через вибір організаційних, методичних та інформаційних ресурсів.

В ідеалі контролінг має впроваджуватися на етапі створення підприємства, оскільки він є центральним елементом, навколо якого будується управління. Однак на практиці потреба в контролінгу часто виникає в процесі розвитку компанії, наприклад, коли підприємство освоює нові ринки або стикається з підвищенням конкуренції. У таких випадках впровадження системи контролю зазвичай супроводжується організаційними змінами, які забезпечують чітку структуру для її функціонування. Це включає встановлення організаційної відповідності цілям та завданням

підприємства, розробку положень щодо структури компанії, посадових інструкцій, систем показників ефективності для підрозділів та співробітників, а також системи мотивації персоналу.

На багатьох українських підприємствах служба контролю ще не виділена як окремий підрозділ, хоча деякі компанії вже зробили конкретні кроки в цьому напрямку, що є оптимальним варіантом. Часто функції контролю розподіляються між наявними департаментами, такими як бухгалтерія або планово-економічний відділ, але це знижує ефективність контролю.

Інструменти контролю можна класифікувати за їх функціями та часовою перспективою досягнення цілей: стратегічний контроль орієнтований на довгострокові цілі, а оперативний – на короткострокові завдання.

Таблиця 2.4

Взаємозв'язок функцій та методів оперативного і стратегічного контролю

Функція	Методи контролю	
	оперативного	стратегічного
Моніторинг фінансово-господарського стану підприємства	-Аналіз фінансового стану. -Статистичний метод credit-men. -Дискримінантні показники платоспроможності. -Аналіз точки беззбитковості. -ABC-аналіз, XYZ-аналіз, CVP-аналіз. -Аналіз ризику. -Бенчмаркінг.	-SWOT-аналіз. -Матриця БКГ. -Матриця Мак-Кінсі. -Конкурентний аналіз за -Портером. -Система раннього попередження.
Планування	-Бюджетування. - Нуль-базис бюджетування. -Аналіз оптимального обсягу замовлень. -Планування завантаження потужностей. -Методи логістики. -Планування виробничого результату. -Визначення нормативних витрат	-План антикризового управління. -Balanced Scorecard, стратегічні карти. - Аналіз сценаріїв майбутнього. -Мережне планування, графік Гантта. -Планування цінності капіталу. -Планування інвестицій.

		- Планування стратегії за Ансоффом
Управлінський облік	-Показники та методи управлінського обліку, в тому числі: - облік по фактичній собівартості; - облік по нормативній собівартості; - облік по плановій собівартості (стандарт-костинг); - директ-костинг, таргет-костинг. -Аналіз витрат по центрах обліку та звітності. -Аналіз граничних витрат	-GAP-аналіз. -Метод стратегічного балансу
Інформаційне забезпечення	-Система документообігу. -Карта бізнес-процесів. -Графіки інформаційних потоків	-Аналіз сценаріїв
Контроль та аналіз відхилень	-Контроль відповідності фактичних показників плановим. -Контроль виконання бюджетів. -Факторний аналіз відхилень	-Контроль стратегії та її цільових показників
Внутрішній консалтинг та аудит	-Опитування та анкетування. -Метод мозкової атаки	-Класичний (раціональний) підхід. -Принцип обмеженої раціональності. -Ефективність управління за Пітерсом, Уотермену. -Соціологічний, психологічний підхід, в тому числі: - метод політичної взаємодії; - метод колективного навчання; - метод корпоративної культури

Аналіз свідчить про те, що підприємства, які активно використовують методи контролю, отримують значні економічні вигоди. Це відбувається завдяки спрощенню процесів планування, прийняття рішень і отриманню своєчасної інформації про стан бізнесу. Контроль дозволяє оптимізувати

роботу підприємства, знижувати витрати, підвищувати ефективність і робити більш обґрунтовані рішення. Проте, часто керівники не звертаються до зовнішніх консультантів для впровадження контролю через високі витрати, які можуть сягати від 20 до 150 тисяч доларів. Замість цього вони вважають більш доцільним найняти в штат спеціаліста з досвідом у впровадженні систем контролю, який зможе використовувати необхідні інструменти на підприємстві. Однак відсутність висококваліфікованих контролерів може призвести до неефективного або неправильного використання методів контролю.

Наприклад, підприємствам з монопольним становищем на ринку немає сенсу використовувати метод бенчмаркінгу, тому що вони не мають конкурентів для порівняння. Для них більш доцільним є застосування методів бюджетування, що дозволяє краще контролювати фінансові показники. Але в компаніях, де успіх залежить від творчого потенціалу співробітників, використання бюджетування може призвести до зниження мотивації та продуктивності, що негативно впливає на результати діяльності.

Якщо оцінювати сучасний стан застосування контролю в аграрних підприємствах, то можна помітити, що основна увага приділяється оперативному контролю, який орієнтований на досягнення короткострокових цілей. Показниками його ефективності є рентабельність, витрати та продуктивність праці. Проте, основною метою впровадження системи контролю повинно бути не лише досягнення короткострокових результатів, а й збільшення вартості компанії та добробуту її акціонерів і інвесторів.

Одним із проблемних аспектів сучасної системи контролю є домінування обліково-аналітичної складової, що часто призводить до уповільнення темпів зростання ефективності. Планування та контроль оперативних бюджетів можуть забезпечити зростання ефективності на рівні 3-5% на рік. У той час як управління, орієнтоване на довгострокову перспективу, може дати набагато більші результати. Наприклад, впровадження принципів наукової організації виробничих процесів може

підвищити ефективність на 15-30%, а інноваційна діяльність у сфері продукції, технологій, закупівель і збуту — на 50-75%.

Дослідження діяльності вітчизняних переробних підприємств показують, що найбільш популярними інструментами контролю є SWOT-аналіз, бюджетування, аналіз витрат по центрах обліку та звітності. Крім того, зростає інтерес до впровадження системи збалансованих показників (BSC). Однак вибір конкретного методу контролю залежить від фінансового стану підприємства та його стратегії. Наприклад, підприємства з великим асортиментом продукції використовують бенчмаркінг або портфельний аналіз, такі як матриця BCG або матриця Мак-Кінсі, щоб отримати конкурентні переваги. Підприємства з великими закупівлями або розгалуженою мережею постачальників використовують методи ABC та XYZ-аналізу для пошуку можливостей зниження собівартості.

Найбільш серйозною перешкодою для успішного впровадження систем контролю на українських підприємствах є зовнішні фактори. Класична модель контролю працює найкраще в умовах стабільності, що робить її важкою для повного впровадження в нашій економічній ситуації, яка відзначається високою мінливістю. Тому модель контролю потребує адаптації до українських умов, інакше її економічний ефект буде мінімальним.

В умовах постійних змін зовнішнього середовища особливу важливість набувають якісне прогнозування, планування та фінансове забезпечення діяльності підприємств. Також важливо приділяти увагу застосуванню сценарного та альтернативного аналізу для планування розвитку компаній. Як свідчить досвід, впровадження системи контролю без належної інформаційної підтримки не буде ефективним і не зможе виконувати свою основну функцію – забезпечення управлінської інформації. В умовах швидких змін на ринку важлива комплексність інформаційної бази для ухвалення оперативних і стратегічних рішень та контролю за їх виконанням.

На українському ринку наявні корпоративні інформаційні системи

(КІС), а саме, R/3 від компанії SAP AG, Oracle Express від Oracle, Baan VI від Baan, SAS System від SAS Institute, Scala від Scala Business Solutions.

Застосування сучасних систем контролю на підприємствах стикається з кількома ключовими обмеженнями. Перш за все, впровадження повноцінних ERP-систем є складним, тривалим і дорогим процесом. Такі системи вимагають значних інвестицій не тільки на стадії придбання, але й під час їх обслуговування та підтримки. В Україні на даний момент немає аналогічних програмних рішень на високому технологічному рівні, які могли б конкурувати з міжнародними ERP-системами.

Існуючі корпоративні інформаційні системи (КІС), навіть якщо включають модуль контролю, здебільшого орієнтовані на оперативне управління, а не на стратегічне. Ці модулі спрямовані на оперативне планування та управлінський облік, що обмежує їх ефективність для контролю на довгострокову перспективу. Вони не забезпечують потрібної гнучкості та не включають сучасні інструменти для стратегічного контролю.

Для вирішення цієї проблеми деякі сучасні КІС інтегрують такі технології, як експертні системи, OLAP (On-Line Analytical Processing), системи підтримки прийняття рішень (DSS), та Data Mining. Однак, інтеграція таких технологій значно підвищує вартість програмного забезпечення, що робить його менш доступним для багатьох українських компаній.

Оцінюючи ситуацію на ринку програмних продуктів, деякі українські підприємства вирішили створювати власні інформаційні системи. Використовуючи ресурси внутрішніх відділів інформаційних технологій, вони можуть розробляти індивідуальні рішення, які повністю відповідають специфічним потребам бізнесу. Цей підхід дозволяє уникнути необхідності адаптуватися до стандартних ERP-систем і дає можливість створити конфігурацію, яка враховує специфіку конкретного підприємства. Це також означає, що система може бути налаштована на підтримку будь-якого унікального алгоритму розрахунків, операцій чи звітів.

Створення власних інформаційних систем має й інші переваги. Витрати на розробку, підтримку та експлуатацію такої системи часто значно нижчі, ніж на впровадження та обслуговування сторонніх програмних продуктів. Досвід розробників показує, що внутрішні рішення можуть успішно конкурувати із західними ERP-системами за співвідношенням ціна-якість, особливо коли іміджева складова не є визначальним фактором у виборі системи. В Україні багато підприємств автоматизують контроль через використання окремих інструментів, найчастіше на базі MS Excel, що також є одним із способів скорочення витрат.

Попри всі обмеження, українські аграрні підприємства поступово починають впроваджувати як окремі елементи систем контролю, так і комплексні рішення. Це відбувається завдяки запозиченню досвіду зарубіжних компаній. Деякі українські компанії вже успішно впровадили систему контролю і почали реалізовувати динамічні стратегії розвитку. Проведений аналіз показує, що знання і правильне використання методів контролю дозволяє підприємствам досягати конкурентних переваг, підвищувати ліквідність, прибутковість, фінансову стабільність і ефективність використання ресурсів. Окрім цього, системи контролю суттєво покращують процес прийняття управлінських рішень, роблячи їх більш обґрунтованими та своєчасними.

Однак, в Україні бракує аналітичних матеріалів, які б висвітлювали вплив системи контролю на загальні результати діяльності підприємства, що частково обумовлено обмеженими горизонтами функціонування контролю. Попри це, розвиваються теоретичні підходи до організації контролю, які застосовуються як в Україні, так і за кордоном.

Серед основних підходів до організації контролю можна виокремити три:

1. Створення власного підрозділу контролю. Це один із найпоширеніших варіантів, який має кілька переваг. Співробітники, які працюють у такому відділі, добре знайомі з внутрішніми процесами та

специфікою галузі. Набуті знання та досвід залишаються всередині компанії, що дозволяє використовувати відділ контролю як майданчик для розвитку майбутніх управлінців. Створення власної служби контролю найбільш доцільне для середніх і великих підприємств зі складною внутрішньою структурою, оскільки обсяги діяльності та кількість інформації потребують постійної уваги працівників контролю.

2. Аутсорсинг. Цей підхід полягає у передачі функцій контролю зовнішнім компаніям або консультантам. Це може бути ефективним рішенням для компаній, які не мають можливості створити власний підрозділ контролю, але хочуть отримати доступ до досвіду та знань сторонніх фахівців.

3. Косорсинг. Компромісний варіант, який поєднує елементи двох попередніх підходів. Компанія створює власний відділ контролю, але при необхідності залучає зовнішніх консультантів для вирішення специфічних завдань або впровадження нових інструментів.

Для невеликих підприємств створення окремого підрозділу контролю не завжди виправдане. На таких підприємствах контроль часто здійснюється через інтегровану систему обліку, а функції контролера можуть виконувати головний бухгалтер або інші уповноважені співробітники.

Згідно з дослідженням Пушкаря М.С., українські підприємства можна поділити на три групи за можливостями впровадження систем контролю:

1. Підприємства з понад 200 працівниками. Вони мають складну структуру управління та виробничих процесів, а також високий рівень кваліфікації працівників. Такі підприємства можуть створювати спеціалізовані служби контролю.

2. Об'єднання підприємств (концерни, асоціації, корпорації). У таких структурах цілі окремих підприємств можуть не збігатися із загальними цілями об'єднання, тому контроль сприяє координації зусиль і досягненню спільної мети.

3. Підприємства з чисельністю працівників до 200 осіб. На цих підприємствах функції контролю часто покладаються на керівників відповідних служб, проте вони можуть використовувати консалтингові та аутсорсингові послуги для підтримки.

Таким чином, системи контролю на підприємствах, особливо в Україні, мають великий потенціал для підвищення ефективності управління, але їх впровадження потребує врахування розміру компанії, її специфіки та доступних ресурсів.

Отже, на сьогодні питання впровадження системи контролю на українських підприємствах вирішуються індивідуально, з урахуванням специфіки діяльності та її масштабів. У більшості випадків функції контролю виконує головний бухгалтер або економіст, що ускладнює виконання їхніх основних обов’язків. Світовий досвід показує, що найбільш ефективною є організація контролю як окремого підрозділу в структурі підприємства.

Міжнародний досвід свідчить, що система контролю сприяє успішній роботі підприємств в сучасних умовах. Структура, методи організації та впровадження систем контролю можуть бути адаптовані для українських підприємств, особливо тих, які потребують швидкої обробки великих обсягів змінної інформації для прийняття важливих рішень на оперативному та стратегічному рівнях.

Впровадження такої системи контролю вимагає додаткових досліджень щодо розробки методик, процедур та регламентів, які забезпечать її ефективну роботу в рамках системи управління конкретного підприємства.

2.3. Напрями застосування прогностичних інструментів діагностики та контролінгу в управлінні діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу

Динамічні зміни у зовнішньому середовищі, глобалізація ринків і зростаюча конкуренція змушують менеджмент українських підприємств

використовувати сучасні інструменти для виявлення резервів ефективності в управлінських системах. У цьому контексті все більш важливим стає впровадження контролю в діяльність компаній.

Контролінг допомагає передбачати можливі несприятливі економічні ситуації та уникати їх. Фінансовий контроль спрямований на спостереження за виконанням фінансових завдань, що встановлені плановими показниками та нормативами, вимірювання відхилень фактичних результатів від запланованих, а також розробку управлінських рішень для нормалізації фінансової діяльності відповідно до заданих показників. Контролінг також дозволяє коригувати ці завдання та показники в разі змін у зовнішньому середовищі або ринковій кон'юнктурі.

Основною причиною виникнення та впровадження концепції контролю є потреба в інтеграції різних аспектів управління бізнес-процесами в єдину систему. Контроль надає методологічну основу для підтримки основних функцій менеджменту, таких як планування, облік, аналіз та оцінка для прийняття управлінських рішень. Важливо відзначити, що контроль сам по собі не забезпечує автоматичний успіх підприємства. Його основне завдання полягає в тому, щоб надати керівництву повну і якісну інформацію для прийняття рішень про майбутні доходи та витрати, а не лише фіксувати минулі результати.

Необхідність впровадження контролю на підприємстві обумовлена такими факторами:

– зростання нестабільності зовнішнього середовища вимагає більш гнучкої системи управління;

– ускладнення управлінських систем потребує механізмів координації;

– необхідність створення спеціальної системи інформаційного забезпечення управління.

Контроль як частина фінансового управління надає керівникам підприємств важливу підтримку. Базуючись на даних бухгалтерського обліку, служба контролю аналізує процеси, виявляє слабкі сторони, порівнює

фактичні результати з плановими і визначає причини відхилень, пропонуючи заходи для покращення ситуації.

Основним акцентом при впровадженні контролю є забезпечення швидкого збору інформації, щоб керівництво підприємства могло швидко побачити результати роботи системи контролю. Для цього необхідно автоматизувати процес контролю за допомогою впровадження сучасних інформаційних технологій.

Інформаційні технології контролю в управлінні підприємством включають в себе апаратні та комунікаційні засоби, програмні продукти та знання контролерів, які забезпечують автоматизований збір, передачу, зберігання та обробку необхідної інформації для ефективного управління підприємством.

Сучасний український ринок пропонує широкий асортимент інформаційних систем (ІС), розробники яких обіцяють великі можливості для автоматизації управління підприємствами у різних секторах економіки. До найбільш популярних систем, що включають елементи контролю, належать як вітчизняні, так і закордонні продукти, такі як R/3 (SAP AG), SAS System (SAS Institute), Oracle Express (Oracle) та інші. Розробники рекламують ці продукти як потужні інструменти для управління, однак не всі вони повністю відповідають специфічним потребам керівників і контролерів підприємств.

Згідно з оцінками експертів, загальна вартість впровадження автоматизованої інформаційної системи складається з різних витрат, серед яких основними є придбання ліцензії (58%), консалтингові послуги (6%), навчання спеціалістів (4%), закупівля обладнання (15%), розробка інтерфейсу (4%), преміальний фонд (5%), резерв на непередбачувані витрати (6%) і послуги супроводу у період налагодження (2%).

Правильний вибір програмного забезпечення для комплексної автоматизації системи управління підприємством, включно з автоматизацією роботи служби контролю, потребує ретельної оцінки функціональних можливостей програмного продукту. Якщо орієнтуватися на рейтинги та

якість інформаційних систем, то найкращим варіантом на українському ринку вважається система SAP R/3. Ця система модулів, яка працює за технологією клієнт-сервер, надає можливість автоматизувати широкий спектр бізнес-процесів підприємства. SAP R/3 забезпечує доступ до оперативної інформації, планування та управління всіма ключовими процесами, включаючи облік, контроль, виробництво, збут, управління матеріальними потоками, якістю та персоналом. Проте через високу вартість (приблизно 70 000 доларів на рік) вона підходить лише для великих підприємств.

Для малих та середніх підприємств вартість програмного забезпечення стає визначальним фактором при виборі. У цьому випадку дешевші альтернативи пропонують вітчизняні розробники. Ці системи дозволяють автоматизувати процеси бюджетування, складати як поточні, так і стратегічні бюджети. Модулі контролю в таких системах допомагають швидко виявляти відхилення та нормалізувати операційні, тактичні та стратегічні процеси управління. Вони також забезпечують автоматизацію всіх видів аналізу за різними видами діяльності та центрами фінансової відповідальності.

Інформаційні системи для автоматизації підприємств характеризуються широким набором функціональних модулів, адаптованих під специфічні потреби замовника. Такі продукти включають всі необхідні елементи для реалізації контролю: планування, прогнозування, облік, аналіз, діагностика, моніторинг і автоматизоване формування варіантів управлінських рішень. Вони охоплюють як стратегічний, так і оперативний рівень управління, включаючи операційну, фінансову та інвестиційну діяльність підприємства.

Особливу увагу в цих системах приділено плануванню та аналізу, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни, забезпечувати контроль за виконанням бюджетів і своєчасно коригувати стратегію розвитку. Сучасні ІС розраховані на одночасний доступ сотень користувачів, вони підтримують облік за декількома планами рахунків та здатні генерувати великий обсяг звітності для детального аналізу діяльності підприємства.

Основними перевагами автоматизації контролю на підприємстві є:

- Можливість об'єктивно оцінити фінансову стабільність та потенціал компанії.

- Швидке прогнозування перспектив розвитку та прийняття стратегічних рішень, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

- Оперативне отримання достовірної інформації про стан ключових показників діяльності компанії.

- Залучення всіх рівнів співробітників до реалізації стратегічних цілей компанії.

- Автоматизація бухгалтерського, управлінського і податкового обліку, а також оперативного планування.

- Регулярне порівняння планових та фактичних показників для швидкого реагування на відхилення.

Для оцінки рівня технічної підтримки процесів діагностики та контролінгу було проведено аналіз 18 сучасних програмних продуктів. Серед них визначено 6 систем, що найбільше відповідають потребам підприємств: Oracle Financial Analyzer, IBM Cognos Controller, SAP ERP (модуль Financials), UPE & PlanDesigner, Microsoft Dynamics GP та Epicor Retail. Було сформульовано ключові вимоги до програмного забезпечення для підтримки контролю на підприємствах: інтеграція з іншими системами, складання та виконання бюджетів, своєчасне доведення інформації до центрів відповідальності, стимулювання працівників до дотримання затверджених показників, а також контроль і аналіз інформації для підтримки ефективного управління.

Таким чином, контроль є важливою складовою системи управління підприємством. Це одна з найсучасніших та найефективніших систем керування, яка допомагає інтегрувати методи обліку, планування, аналізу, моніторингу і координації в єдину систему. Це забезпечує збирання, обробку та аналіз інформації для прийняття управлінських рішень, орієнтованих на досягнення стратегічних та тактичних завдань підприємства.

Роль контролю полягає в динамічному управлінні, що дозволяє підприємствам не лише реагувати на поточні події, але й прогнозувати розвиток ситуацій та приймати стратегічні рішення, що сприяють довгостроковій ефективності й стабільності бізнесу.

Впровадження сучасних автоматизованих систем контролю на українських підприємствах може стати ключовим інструментом для виведення їх із кризового стану. Такі системи допоможуть забезпечити ефективне управління всіма процесами, створити та оцінити потенціал підрозділів, досліджувати стратегії конкурентів і проводити детальний порівняльний аналіз отриманих даних. Вони дозволяють використовувати інновації та орієнтуватися на довгострокові перспективи, що є важливим для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємств. Автоматизовані методи контролю на сьогодні відіграють важливу роль в управлінні підприємствами, сприяючи їхньому поступовому зростанню та адаптації до динамічного ринкового середовища.

Сучасна ринкова економіка вимагає від керівників перегляду підходів до управління. Традиційне збутове мислення змінюється на орієнтацію на задоволення потреб клієнтів, що суттєво пов'язане з впровадженням маркетингової діяльності на підприємствах. Основне завдання контролю маркетингу полягає в тому, щоб надати інформаційну підтримку менеджменту для ухвалення рішень, спрямованих на задоволення потреб клієнтів. Хоча аграрні підприємства не завжди прямо визнають важливість маркетингу, на практиці вони активно використовують його інструменти, такі як товарна, цінова, комунікаційна та збутова політики. Усі ці елементи є проявом маркетингової діяльності, навіть якщо вона не заявлена офіційно.

Контролери, які працюють у сфері маркетингу, відіграють важливу роль у процесах планування, координації та контролю, пов'язаних із ринковою активністю підприємства. Однак контроль здебільшого працює з кількісними показниками. Через це аспекти маркетингової діяльності, які важко виразити числовими параметрами, можуть не мати достатньої

інформаційної підтримки для прийняття управлінських рішень. Якщо немає можливості контролювати маркетингові заходи, контроль втрачає свою актуальність і ефективність.

Варто зазначити, що самі маркетингові заходи не є безпосереднім предметом контролю. Контроль охоплює планування, облік і аналіз результатів маркетингових заходів, але не включає методи їхньої реалізації. Для контролерів маркетингові заходи є "чорним ящиком", з якого вони отримують лише кількісні показники, такі як витрати, ціни, обсяги виробництва, продажів, доходів та виплат. Ці показники надходять із систем фінансового та управлінського обліку підприємства.

Існує два основні типи контролю маркетингу: стратегічний і оперативний. Стратегічний контроль маркетингу охоплює стратегічне планування та контроль, що включають:

- аналіз стратегічного портфоліо (з використанням матриці "продукт-ринок");

- надання методичної та інформаційної підтримки при виборі та обґрунтуванні нових продуктів;

- координацію стратегічних планів і їхнє узгодження з ринковими вимогами.

Оперативний контроль маркетингу зосереджений на вирішенні конкретних завдань:

1. Цінова політика:

- планування та контроль цін для окремих продуктів або їх груп;

- планування заходів для диференціації цін залежно від сегмента клієнтів.

2. Збутова політика:

- аналіз обороту, витрат і маржинального прибутку за прямими та непрямими каналами збуту;

- підготовка інформації про продажі та оборот для окремих менеджерів;

- оцінка рентабельності клієнтів і продуктів з точки зору маржинального прибутку;

- аналіз ефективності збутових заходів і їхнього впливу на фінансові результати;

- надання економічних консультацій маркетинговим підрозділам для оптимізації ринкових операцій.

3. Комунікаційна політика:

- аналіз динаміки витрат на комунікації;

- розподіл витрат між продуктами, підрозділами та ринковими сегментами;

- порівняння комунікаційних витрат підприємства з показниками конкурентів та галузі;

- оцінка витрат і результативності рекламних заходів;

- порівняння витрат на різні заходи щодо стимулювання продажів.

Важливо зазначити, що ефективний контроль маркетингу дозволяє підприємству не тільки поліпшити свою ринкову діяльність, але й підвищити загальну конкурентоспроможність, шляхом гнучкого реагування на зміни в попиті та потреби клієнтів. Це також забезпечує можливість оперативного коригування стратегій, що допомагає досягти довгострокових результатів.

Сучасні автоматизовані системи контролю відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного управління підприємствами. Вони дозволяють не лише відстежувати поточні показники діяльності, а й допомагають підприємствам планувати своє майбутнє, використовуючи інноваційні підходи для прогнозування та планування розвитку. Завдяки впровадженню таких систем, підприємства мають можливість швидко реагувати на зміни на ринку, підвищувати свою ефективність і приймати більш обґрунтовані рішення, що сприятиме стабільному зростанню і процвітанню.

Контроль, як уже зазначалося, надає методичну та інформаційну підтримку менеджменту, що дозволяє підвищити ефективність управління

відповідно до поставлених цілей. Важливою складовою цього процесу є чітке розмежування компетенцій між контролерами та менеджерами, що забезпечує ефективну взаємодію між ними.

Аналіз основних інструментів контролю дозволяє зробити такі висновки. Одним із класичних інструментів довгострокового планування є GAP-аналіз (аналіз стратегічних «прогалин»). Суть цього методу полягає у виявленні різниці між бажаним розвитком ситуації та очікуваними результатами, що дозволяє коригувати стратегії і досягати поставлених цілей.

Таблиця 2.5

Розмежування сфер компетентності контролерів та менеджерів підприємства

Завдання менеджменту	Участь контролера		
	повна	значна	часткова
Формування цілей маркетингу для продукту			X
Планування маркетингових заходів для досягнення цілей		X	
Встановлення бюджету в цілому або для окремих заходів		X	
Встановлення контрольованих величин і розробка методів контролю	X		
Планові "контрольові" зустрічі з виконавцями	X		
Порівняння плану і факту	Можливо	X	
Розробка коригувальних заходів		X	
Надання звіту вищим менеджерам		X	

Метод GAP-аналізу передбачає кількісне порівняння екстрапольованих або модифікованих значень бажаних та очікуваних цільових показників, таких як рентабельність, прибуток або оборот. При цьому передбачається, що

обрана стратегія підприємства залишається незмінною. Якщо на графіку розвитку цільового показника бажане значення (цільова крива) відхиляється від очікуваного, то виникає так званий стратегічний "люк" (розрив). Якщо цей розрив не буде вчасно усунутий, підприємство може не забезпечити свого довгострокового існування. GAP-аналіз використовується для розробки стратегій, які спрямовані на усунення таких розривів. У разі виявлення стратегічних розривів, служби маркетингу та контролю шукають стратегії щодо продуктів і ринків, які можуть ліквідувати ці розриви.

Основним недоліком методу GAP-аналізу є те, що його використання стає менш ефективним в умовах нестабільного ринку. Однак навіть у таких умовах метод може слугувати інструментом для пошуку та розробки коригувальних стратегій.

Портфоліо-аналіз — ще один важливий інструмент, який походить із фінансової сфери, де термін «портфоліо» означає набір інвестицій, оптимізований за поєднанням ризику та прибутковості. Щодо підприємства, портфоліо-аналіз являє собою розподіл його діяльності за окремими стратегіями, орієнтованими на продукти та ринки. Цей аналіз часто відображається графічно у вигляді матриці, де осями можуть бути ринкові та продуктові параметри, такі як ріст ринку та частка на ринку, привабливість ринку та конкурентні переваги, або ринок і життєвий цикл продукту. На основі такого аналізу формуються потенційні стратегії успіху підприємства.

У сфері стратегічного маркетингу та контролю такі інструменти, як GAP-аналіз і портфоліо-аналіз, використовуються для розробки довгострокових планів. Водночас у сфері оперативного маркетингу основними інструментами контролю є, наприклад, розрахунок маржинального прибутку. У короткостроковій перспективі пріоритетним завданням контролю є економічність маркетингової діяльності, де

контролери повинні стежити за тим, щоб різниця між доходами від продажів та витратами на маркетингові заходи була максимальною.

Метод розрахунку маржинального прибутку дозволяє оцінювати ефективність маркетингових заходів, таких як ціноутворення та продуктова політика, з погляду покращення економічних результатів діяльності підприємства. Аналіз може проводитися для різних об'єктів: груп продуктів, регіонів, замовлень чи клієнтів. Завдання полягає в тому, щоб виявити так званого «носія збитків» і розробити заходи для усунення або коригування цієї проблеми.

Маржинальний прибуток може бути розрахований на різних рівнях: продукт, група продуктів, сегмент ринку чи підприємство в цілому. Для аналізу варто зосередитися на найбільш значимих елементах, використовуючи інструменти, такі як ABC-аналіз. У рамках порівняльних розрахунків основна увага приділяється аналізу витрат, зіставляючи маркетингові витрати з доходами, оборотом чи прибутком.

Ефективність маркетингових заходів також можна оцінювати за допомогою відносних показників, таких як:

- оборот/витрати на рекламу;
- оборот/витрати на післяпродажне обслуговування клієнтів;
- оборот/витрати на продажі;
- оборот/торгова площа тощо.

Ці показники використовуються для оцінки ефективності маркетингових заходів як усередині підприємства (ретроспективний та прогностичний аналіз), так і для порівняння з конкурентами.

Виходячи з цього, основними завданнями контролю маркетингу є:

1. Забезпечення менеджерів необхідною інформацією для прийняття рішень. Маркетингова діяльність повинна бути побудована на клієнтоорієнтованій системі.

2. Зміна мислення менеджерів з традиційного підходу на орієнтацію на задоволення потреб клієнтів.

Недоліком запропонованих показників є необхідність додаткової інтерпретації, оскільки вони не завжди мають однозначний причинно-наслідковий зв'язок у процесі ухвалення управлінських рішень.

Висновки до розділу 2

У розділі проаналізовано ефективність існуючих методів і підходів до діагностики та контролінгу в управлінні аграрними підприємствами. Досліджено, як рівень економічної ефективності аграрних підприємств залежить від організації виконання контрольних функцій у їхній системі управління. Також окреслено шляхи використання прогнозних інструментів діагностики та контролінгу для управління аграрними підприємствами.

1. Дослідження показали, що неправильне або неповне впровадження концепції сталого розвитку в управлінні аграрними підприємствами, а також зниження рівня економічної ефективності призвели до змін у формуванні управлінських цілей на всіх рівнях, зокрема стратегічному. Основний акцент робився на управління збутом продукції, а також на фрагментацію систем управління виробництвом та витратами, що забезпечувало лише мінімальну економічну ефективність і знижувало конкурентоспроможність підприємств. Ця ситуація не сприяє стабілізації економічного розвитку аграрних

підприємств, і для її виправлення необхідно мобілізувати джерела економічного зростання, використовуючи інструменти діагностики та контролінгу.

2. Вивчення досвіду аграрних підприємств виявило проблеми в інтеграції діагностики та контролінгу в систему управління. Експертний аналіз, проведений на основі фокус-груп з керівниками та фахівцями, виявив основні проблеми: невизначеність показників, критеріїв і прогнозів для планування, несвоєчасне отримання та нерелевантність інформації щодо стану ринків і ресурсів, а також невідповідність облікових і управлінських даних потребам менеджерів у процесі ухвалення рішень.

3. Інтеграція діагностики та контролінгу в управління аграрними підприємствами повинна впорядкувати існуючі функціональні системи. Аналіз поточного стану планування, обліку та економічного аналізу в аграрних підприємствах Харківської області показав, що потенціал використання елементів цих систем для впровадження діагностики та контролінгу варіюється в межах 19-35%. Це свідчить про можливості для покращення управлінських процесів і прийняття рішень.

4. Дослідження також показали, що аграрні підприємства часто не використовують показники та індикатори для оцінки ефективності реалізації своїх можливостей і досягнення успіху на ринку. Це ускладнює розвиток стратегічного управління та гальмує економічний розвиток підприємств. Інструменти діагностики та контролінгу повинні сприяти формуванню інформаційної бази для виявлення потенціалу економічного зростання.

5. У ході оцінки було виділено чотири ключові підсистеми в управлінні підприємством, які інтегрують інструменти діагностики та контролінгу для досягнення синергічних ефектів. Їх взаємодія забезпечує підвищення гнучкості управлінської системи, спрощує процедури коригування стратегії

та тактики, а також підвищує обґрунтованість ухвалених рішень. Цей підхід дозволяє покращити економічну ефективність підприємства та сприяє стабільному розвитку через ефективніше управління.

Розділ 3.
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ ТА СИСТЕМ ДІАГНОСТИКИ І КОНТРОЛІНГУ В МЕНЕДЖМЕНТ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

3.1. Організаційно-економічні засади діагностики і контролінгу менеджменту аграрних підприємств

Організаційна система управління є відображенням структури управлінських процесів на підприємстві. Ефективність як виробництва, так і управління напряму залежить від того, наскільки добре виконуються управлінські функції згідно з встановленою технологією. У ході дослідження було доведено, що планування як функція управління аграрним підприємством є необхідним процесом, який спрямований на визначення цілей діяльності на певний період, а також на вибір засобів, методів та умов для досягнення цих цілей. Планування відіграє ключову роль у координації діяльності різних підрозділів аграрного підприємства, об’єднуючи їх навколо спільної мети. Це забезпечує єдину спрямованість усіх управлінських і виробничих процесів, що сприяє ефективнішому використанню наявних ресурсів та дозволяє вирішувати різні управлінські завдання на професійному рівні.

Соціально-економічний аналіз управлінських процесів показав, що основні принципи управління формують базу для філософії та стратегії підприємства. На основі цих принципів коригуються цілі діяльності сільськогосподарських підприємств, уточнюються пріоритети, формується політика організації та розробляються методи управління. Для реалізації цих принципів та цілей підприємства використовують методики, інструкції, положення та нормативні документи, які допомагають стандартизувати управлінські процеси і забезпечити їхнє належне виконання.

Одним із перспективних підходів до вдосконалення управлінських процесів в аграрних підприємствах є мережне планування. Цей підхід базується на застосуванні економіко-математичних методів та моделей для вирішення управлінських завдань. Мережне планування розробляється відповідно до циклу управлінських процесів на підприємстві і допомагає не тільки планувати поточну діяльність, але й прогнозувати розвиток підприємства в довгостроковій перспективі. Одна з головних цілей мережного планування — це формалізація ідей і стратегій підприємства у вигляді мережних моделей. Такі моделі описують не лише поточний стан підприємства, але й визначають основні напрямки його діяльності, що дозволяє чітко формулювати цілі на майбутнє.

Мережне планування надає підприємству чітке розуміння процесів, що відбуваються на виробництві, допомагає виявити позитивні етапи та недоліки системи, а також забезпечує можливості для реорганізації та вдосконалення управлінської діяльності. Використання мережного планування набуває все більшої актуальності в умовах сучасного аграрного виробництва, оскільки дозволяє підприємствам адаптуватися до швидко змінюваних умов ринку. У Харківській області, наприклад, аграрні підприємства стикаються з труднощами через використання застарілих методів управління, що негативно впливає на їх конкурентоспроможність. У таких умовах застосування інноваційних технологій у виробничих і управлінських процесах сприяє підвищенню ефективності та успіху підприємств.

Сучасні технології планування, зокрема мережне планування, можуть бути впроваджені як для внутрішніх процесів (наприклад, для розвитку аграрного підприємства), так і для зовнішніх (управління збутом, логістикою тощо). Мережне планування передбачає чіткий розподіл організаційної, фінансової та матеріальної відповідальності, що дозволяє ефективно використовувати планову та облікову інформацію для управління підприємством. Завдяки цьому стає можливим контролювати процеси управління і забезпечувати керівництво підприємства необхідними

управлінськими звітами.

Впровадження мережного планування в управління аграрними підприємствами також відкриває можливості для переходу до багаторівневої системи управління, що робить підприємство більш гнучким та адаптивним до змін. Однак багато аграрних підприємств досі не використовують автоматизовані системи управління, що свідчить про необхідність подальшого вдосконалення їх діяльності. Питання підвищення якості функціонування аграрних підприємств, зокрема раціонального планування, прогнозування та моделювання показників діяльності, потребують більш детального розгляду. Розробка моделей мережного планування для аграрних підприємств дозволить їм швидше адаптуватися до динамічних змін у середовищі і підвищити ефективність управлінських процесів.

Таким чином, мережне планування, разом із автоматизацією управлінських процесів, стає важливим інструментом для розвитку сучасних аграрних підприємств. Впровадження новітніх технологій управління не тільки покращує ефективність роботи, але й допомагає підприємствам підвищувати свою конкурентоспроможність у мінливих умовах ринку.

Запропонований підхід до управління аграрним підприємством передбачає використання мережного планування як основи, що допомагає краще розуміти, виявляти та використовувати альтернативні шляхи розвитку як окремих підрозділів, так і всієї організації. Важливим аспектом є взаємозв'язок між усіма елементами системи та їх залежність від будь-яких змін. У дослідженні була обґрунтована модель мережного планування на базі програми Microsoft Project, яка дозволяє не тільки ефективно створювати плани, аналізувати їх виконання, але й оперативно вносити зміни відповідно до змін у господарюванні. Така система дозволяє встановлювати чіткий зв'язок між запланованими завданнями та отриманими результатами, забезпечуючи більш точне планування та можливість своєчасного коригування.

Мережна модель управління аграрним підприємством допомагає

узгоджувати загальні уявлення керівників про виробничі процеси з конкретними характеристиками цих процесів, що формуються через плани та звіти. Ця модель також забезпечує багатоваріантні зв'язки між роботами в укрупнених і деталізованих графіках, що дає змогу автоматизувати визначення послідовності виконання завдань. Це позбавляє необхідності постійно використовувати деталізовану нормативну інформацію під час техніко-економічних розрахунків.

Керівництво підприємства може управляти змінами термінів реалізації окремих завдань і оптимізувати використання ресурсів. Гнучка структура мережної моделі дозволяє «плавно» адаптуватися до змін у роботах, забезпечуючи гармонійний рух завдань від одного етапу до іншого. Укрупнений мережний графік, який є основним документом для планування на підприємстві, відображає періоди та порядок виконання ключових робіт. У ньому зазначаються директивні терміни та основні етапи роботи, що відповідають генеральному плану, який є головним інструментом планування.

Планові завдання деталізуються для кожного виконавця, який визначає склад і послідовність своїх робіт. Відповідальні керівники складають початкові мережні графіки, які потім об'єднуються в єдиний мережний план. Цей графік завершується подією, що відповідає кінцевій меті. Під час виконання плану особлива увага приділяється усуненню недоліків у стикуванні основних етапів робіт з деталізованими графіками.

Для керівників вищих рівнів плани-графіки узагальнюються, включаючи лише ключові терміни завершення робіт, які є критичними для успіху підприємства. Для керівників середнього рівня додаються детальніші відомості про терміни завершення робіт між окремими підрозділами. Подальша деталізація відбувається в процесі виконання планів, включаючи постійний контроль, коригування і регулювання мережної моделі. Для того щоб усунути відхилення між запланованим і фактичним ходом робіт, проводяться техніко-організаційні заходи.

Оскільки ресурси підприємства обмежені, виникає необхідність їх перерозподілу, щоб забезпечити раціональне використання в різні періоди. Основне завдання полягає в тому, щоб вирівняти потребу в ресурсах, уникнути дефіциту або перевитрат, забезпечивши рівномірний розподіл ресурсів.

За допомогою дворівневої математичної моделі можна прогнозувати трудові витрати, розраховувати дати виконання робіт, бачити ресурсоємність на діаграмі Ганта, а також контролювати виконання плану. Для ефективного управління підприємством пропонується використовувати типові альтернативні фрагменти управління, які забезпечують зв'язок між різними рівнями управління, від генерального графіка до деталізованих моделей кожної роботи. Це забезпечує прозорість і контроль за всіма етапами діяльності підприємства, допомагаючи керівникам оперативно реагувати на зміни та приймати обґрунтовані рішення.

Для побудови деталізованої багатозамовної моделі управління аграрним підприємством використано два ключові елементи: з одного боку – робочі фрагменти, створені на основі типових альтернативних фрагментів управління, з іншого – генеральний та укрупнений графіки портфеля замовлень, які забезпечують узгодженість термінів виконання внутрішніх робіт для кожного окремого замовлення. Планування робіт для кожного замовлення відбувається за допомогою укрупненої моделі, оскільки вона містить усі необхідні дані, які поступово отримуються з більш деталізованих моделей. У процесі накопичення більш точної інформації генеральний графік уточнюється та адаптується під нові умови. Це дозволяє своєчасно коригувати модель відповідно до потреб підприємства.

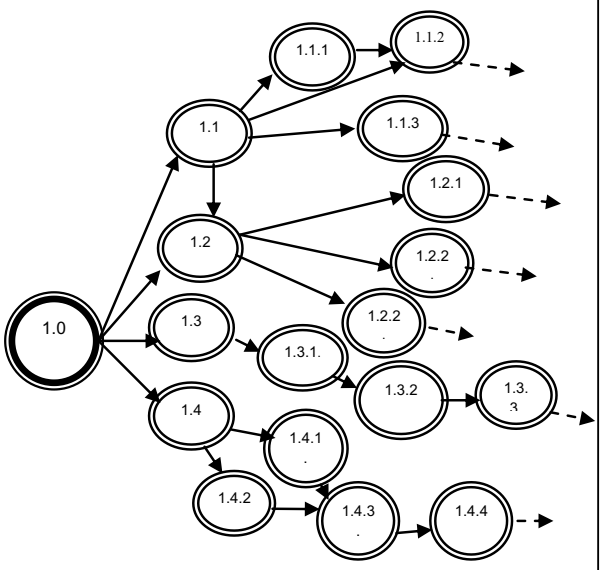
Загальна деталізована модель є середньомасштабним мережним графіком, який враховує всі необхідні контрольні точки та терміни виконання основних робіт. Вона охоплює значну кількість початкових і кінцевих етапів, кожен з яких містить як укрупнені дані (вартість, ресурси), так і більш деталізовані характеристики (див. рис. 3.1). Головне завдання

укрупненої моделі – забезпечити необхідну інформацію для ефективного планування робіт з замовлень. Це особливо важливо, оскільки підприємства часто виконують кілька замовлень одночасно. У таких умовах, навіть якщо одне замовлення завершується, інші продовжуються, що змушує графік постійно зсуватися в часі. Таким чином, кінцева дата виконання кожного замовлення стає динамічною та коригується залежно від загального ходу робіт.

Важливою перевагою такої моделі є її гнучкість і можливість візуалізації процесів. Використання програмного забезпечення Microsoft Project дозволяє керівникам підприємства наочно бачити прогрес у досягненні поставлених цілей як для підприємства в цілому, так і для окремих відділів, підрозділів або бригад. Це дає змогу чітко оцінювати, скільки часу залишається до завершення робіт, які етапи вже виконані, а які ще потребують уваги, і що необхідно зробити для підвищення ефективності подальшої роботи (як показано на рис. 3.2).

Ця система дозволяє не лише детально планувати, але й регулярно аналізувати виконання плану, а також оперативно вносити зміни для оптимізації процесу виконання завдань. Наприклад, якщо з'являються відхилення від початкового плану, система може адаптуватися, визначаючи нові терміни завершення або перерозподіляючи ресурси для більш ефективного використання. Завдяки цьому досягається гнучкість у виконанні замовлень і мінімізуються можливі ризики відставання від графіка.

Основною метою впровадження таких інструментів є забезпечення стабільного функціонування аграрного підприємства в умовах мінливих ринкових та виробничих умов. Мережна модель дозволяє відстежувати кожен етап роботи, забезпечувати своєчасне коригування планів і використовувати ресурси з максимальною ефективністю. Це сприяє не лише досягненню короткострокових цілей, але й забезпечує довгострокову стратегію розвитку, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін і залишатися конкурентоспроможним на ринку.



1.0. – вибір цілі
1.1. – розробка стратегії.
1.1.1. – проникнення на ринок;
1.1.2. – розширення;
1.1.3. – зосередження зусиль, фокусування на існуючому рівні.
1.2. – визначення об’єкту вирощування .
1.2.1. – визначення партнеру;
1.2.2. – визначення замовника.
1.2.3. – аналіз ринку.
1.3. –Початок польових робіт
1.3.1 Основний обробіток грунту
1.3.2. 2-х крат. дискування
1.3.3. Внесення добрив
1.3.4. Культивація 10-12см
1.4.. Передпосівний обробіток грунту та посів
1.4.1. Боронування
1.4.2. Культивація
1.4.3. Посів з внесенням міндобрив
1.4.4. Обробка отрутохімікатів

Рис. 3.1. Мережна модель для планування діяльності аграрних підприємств

Таким чином, впровадження мережного планування в управління аграрним підприємством є важливим кроком до підвищення його ефективності, гнучкості та здатності адаптуватися до нових викликів, що виникають у процесі господарської діяльності.

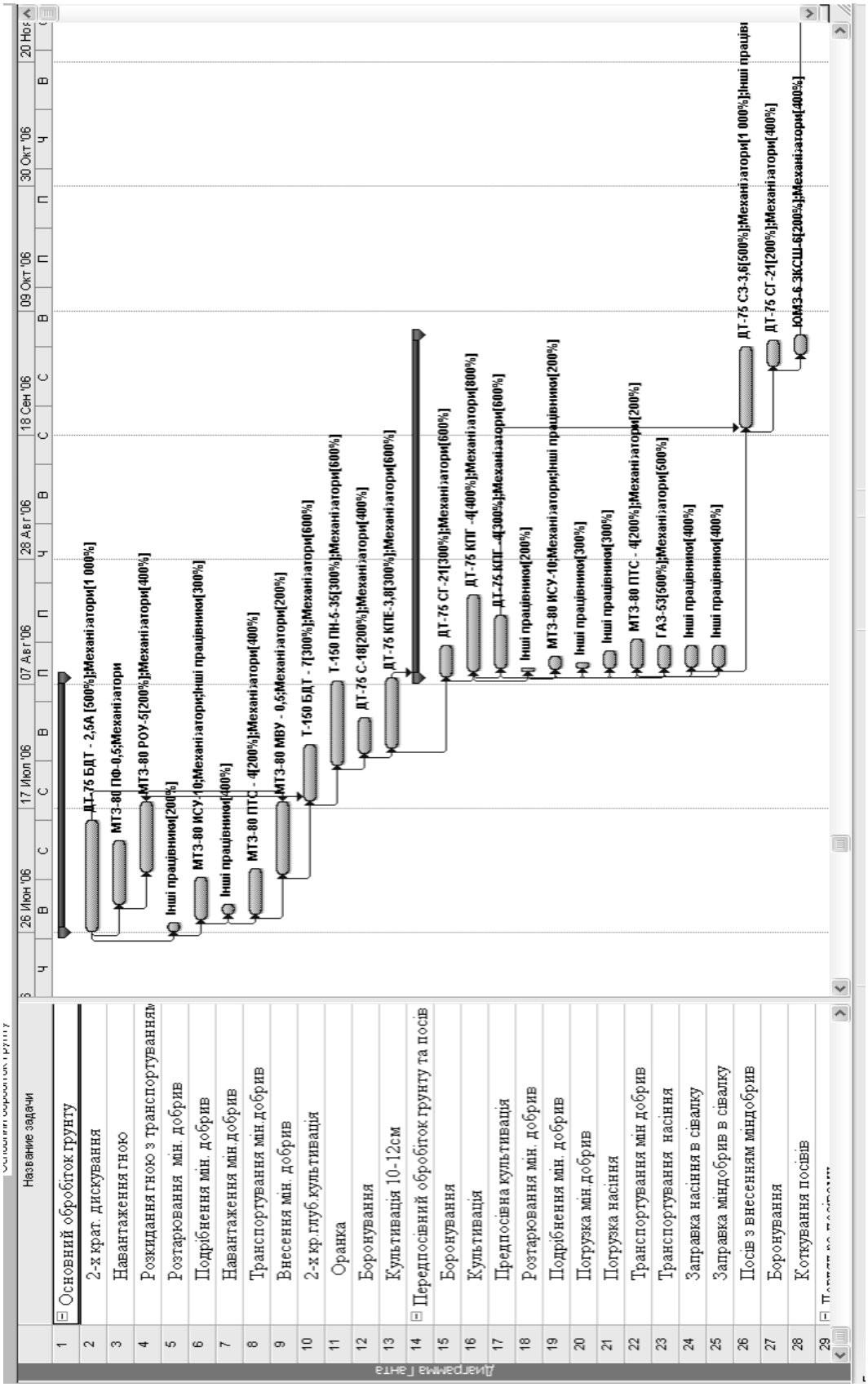


Рис.3.2. Взаємозв’язок між мережним графіком планування виконання етапів робіт та діаграмою Ганта

На сучасному етапі розвитку аграрних підприємств одним із ключових інструментів для підвищення їхньої ефективності є впровадження мережного планування та системи контролінгу. Ці підходи дозволяють оптимізувати управлінські процеси, забезпечити взаємозв'язок між підрозділами та завданнями, а також швидко адаптуватися до змін у середовищі. Мережне планування виступає основою для ефективного управління, оскільки воно дає змогу створити цілісну картину діяльності підприємства, виявляючи взаємозалежності між етапами роботи і дозволяючи керівнику бачити реальний прогрес у виконанні завдань.

Використання програмного забезпечення, такого як Microsoft Project, дозволяє керівникам аграрних підприємств візуалізувати процеси та їхній стан у режимі реального часу. Це особливо важливо для організації ефективної роботи як окремих підрозділів, так і всієї компанії. Завдяки мережному графіку керівник може бачити, скільки часу залишилося до завершення певної роботи, як взаємопов'язані різні етапи, а також визначати, що необхідно зробити для оптимізації процесу. Такий підхід дозволяє не лише планувати, але й своєчасно коригувати діяльність, що сприяє зростанню ефективності підприємства.

Особливо важливою перевагою мережного планування є його здатність створювати резерви часу для деяких робіт. Це дає змогу оптимізувати тривалість виконання завдань, використання ресурсів та фінансові витрати. Завдяки такому підходу критичні і підкритичні етапи можна гнучко регулювати, оскільки вони мають визначені контрольні точки, які не можна пропустити. Важливо, що всі процеси на підприємстві, як і робота окремих підрозділів, продовжуються безперервно, а керівник має чітке уявлення про загальний стан виконання плану.

Мережні методи дозволяють отримати кілька альтернативних сценаріїв розвитку подій. Керівник може швидко змінювати параметри, які впливають на оптимізацію графіка, що дозволяє адаптувати процес управління до реальних умов і досягти максимальних результатів. Мережне планування не

лише структурує процеси, але й сприяє систематизації інформації, що дає можливість створити ефективну систему управління на всіх рівнях підприємства.

Завдяки мережному плануванню аграрні підприємства отримують інструмент, який дозволяє подавати плани в різних формах – від детальних до узагальнених. Це забезпечує більш зручне представлення даних у вигляді графіків, схем і таблиць, що полегшує виконання всіх завдань у логічній послідовності. Крім того, мережне планування забезпечує системний підхід до управління, де всі підрозділи підприємства об’єднані загальною метою і працюють у тісній взаємодії.

Цей підхід до управління дозволяє перейти від статичних методів планування до динамічного моделювання процесів, що дозволяє ефективніше керувати ресурсами підприємства, виконувати контроль і коригування робіт. Це особливо важливо для підвищення конкурентоспроможності підприємства та його здатності адаптуватися до мінливих умов ринку.

Нажаль, сучасні аграрні підприємства України недостатньо приділяють уваги систематичному розробленню стратегічних планів, що є однією з причин низької ефективності їхньої діяльності. Окрім того, відсутність систематизованих показників та індикаторів не дозволяє повністю оцінити економічний потенціал підприємств та ідентифікувати джерела їхнього зростання. Це значно ускладнює вибір стратегій розвитку, що може вплинути на довгостроковий успіх підприємств.

Щоб вирішити ці проблеми, доцільно використовувати інструменти діагностики та контролінгу. Вони не тільки спрощують управлінські рішення, але й підвищують рівень обґрунтованості цих рішень. Діагностика дозволяє виявити слабкі місця підприємства, визначити потенційні джерела зростання, а контролінг забезпечує контроль над реалізацією стратегій, спрямованих на досягнення ринкового успіху та підвищення економічної ефективності.

На рівні тактичного та оперативного управління контрольна

інформація є більш доступною і специфічною для прийняття рішень, що не потребує таких радикальних змін. Однак централізація функцій діагностики та контролінгу дозволить підвищити якість управлінських рішень на стратегічному рівні та забезпечить кращу координацію діяльності між підрозділами.

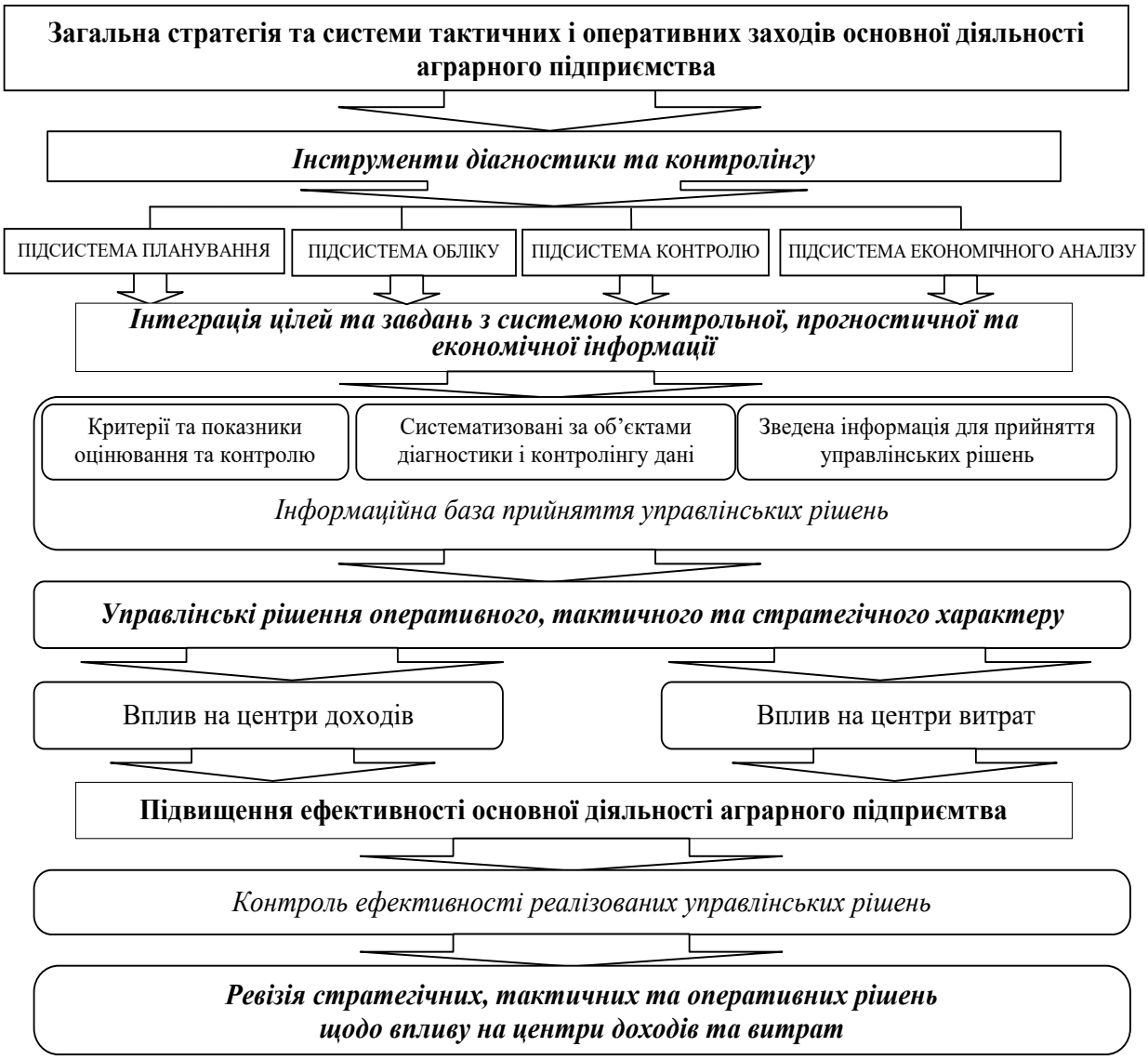


Рис. 3.3. Формування інформаційної бази та здійснення інформаційного обміну в прийнятті управлінських рішень на засадах діагностики та контролінгу

Отже, впровадження системи діагностики та контролінгу в аграрні підприємства дозволить їм не тільки підвищити свою ефективність, але й

забезпечити стійке зростання, збільшити інвестиційну привабливість та посилити свою конкурентну позицію на ринку.

До ключових елементів, які слід враховувати в управлінні аграрним підприємством, належать доходи та витрати, ціни на продукцію, технічне забезпечення та нові технології, товарна спеціалізація, процедури збуту і кадрова політика підприємства. Важливо, щоб система діагностики та контролінгу, яка впроваджується, відповідала завданням стратегічного менеджменту. Це означає, що вона повинна створювати умови для швидкого аналізу стратегічних альтернатив, ідентифікації джерел економічного зростання і визначення ключових факторів успіху на ринку.

У дослідженні пропонуються відповідні системи критеріїв, показників та індикаторів, які базуються на інформації управлінського обліку підприємства. Це значно полегшує процес планування та контролю реалізації управлінських рішень, особливо в стратегічному контексті. Такі системи дозволяють керівникам аграрних підприємств мати більш точне уявлення про стан справ як всередині підприємства, так і у зовнішньому середовищі, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Крім того, зазначається, що для успішного формування та реалізації стратегій підприємство повинно мати доступ до повної та актуальної інформації про зовнішнє середовище, щоб узгодити її з показниками внутрішньої діяльності. Це дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але й виявити потенціал його економічного зростання, тим самим забезпечуючи гнучкість та ефективність управління.

Таким чином, запропоновані системи індикаторів та критеріїв, спрощуючи процеси планування та контролю, дають можливість керівництву аграрних підприємств орієнтуватися на довгостроковий успіх та ефективність, адаптуючи свої стратегії до змін ринкового середовища та внутрішніх можливостей.

3.2. Механізм прийняття та реалізації управлінських рішень на засадах діагностики та контролінгу в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу

Системи показників та індикаторів, які розглядаються для управління аграрними підприємствами, слід оцінювати через аналіз їхніх структурних особливостей. Це стосується не лише загальної організаційної побудови підприємства, але й таких аспектів, як оцінка конкурентоспроможності, ефективність системи корекції цілей розвитку, результатів SWOT-аналізу, а також використання наявного економічного та виробничо-ресурсного потенціалу. Ключовим є врахування масштабів виробництва, чисельності персоналу та галузевої спеціалізації аграрних підприємств. Адже саме ці фактори визначають специфіку взаємодії в структурі підприємства, зокрема, можливості впровадження окремих підрозділів, які будуть спеціалізуватися на діагностиці та контролінгу.

Інтеграція інструментів діагностики та контролінгу в систему менеджменту аграрного підприємства має ключове значення для підтримки процесів стратегічного управління. Цей процес передбачає тісну взаємодію всіх елементів системи управління, де кожен інструмент та засіб менеджменту стає частиною цілісної відкритої системи. Така система охоплює всі рівні управління, що забезпечує більш комплексний підхід до прийняття рішень та реалізації стратегій розвитку.

Окрім цього, процес впровадження діагностики та контролінгу включає побудову функціональних підсистем і застосування спеціальних механізмів управління, що відповідають за реалізацію цих інструментів на різних рівнях управління підприємством (рис. 3.4). Це створює можливість для ефективної взаємодії всіх ланок системи управління та досягнення високої результативності на стратегічному та тактичному рівнях.

Такий підхід дозволяє підприємствам більш ефективно використовувати свої ресурси, аналізувати внутрішні процеси та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Зокрема, це стосується

ідентифікації джерел зростання, аналізу ринкових можливостей та застосування інновацій для посилення конкурентних позицій підприємства на ринку.

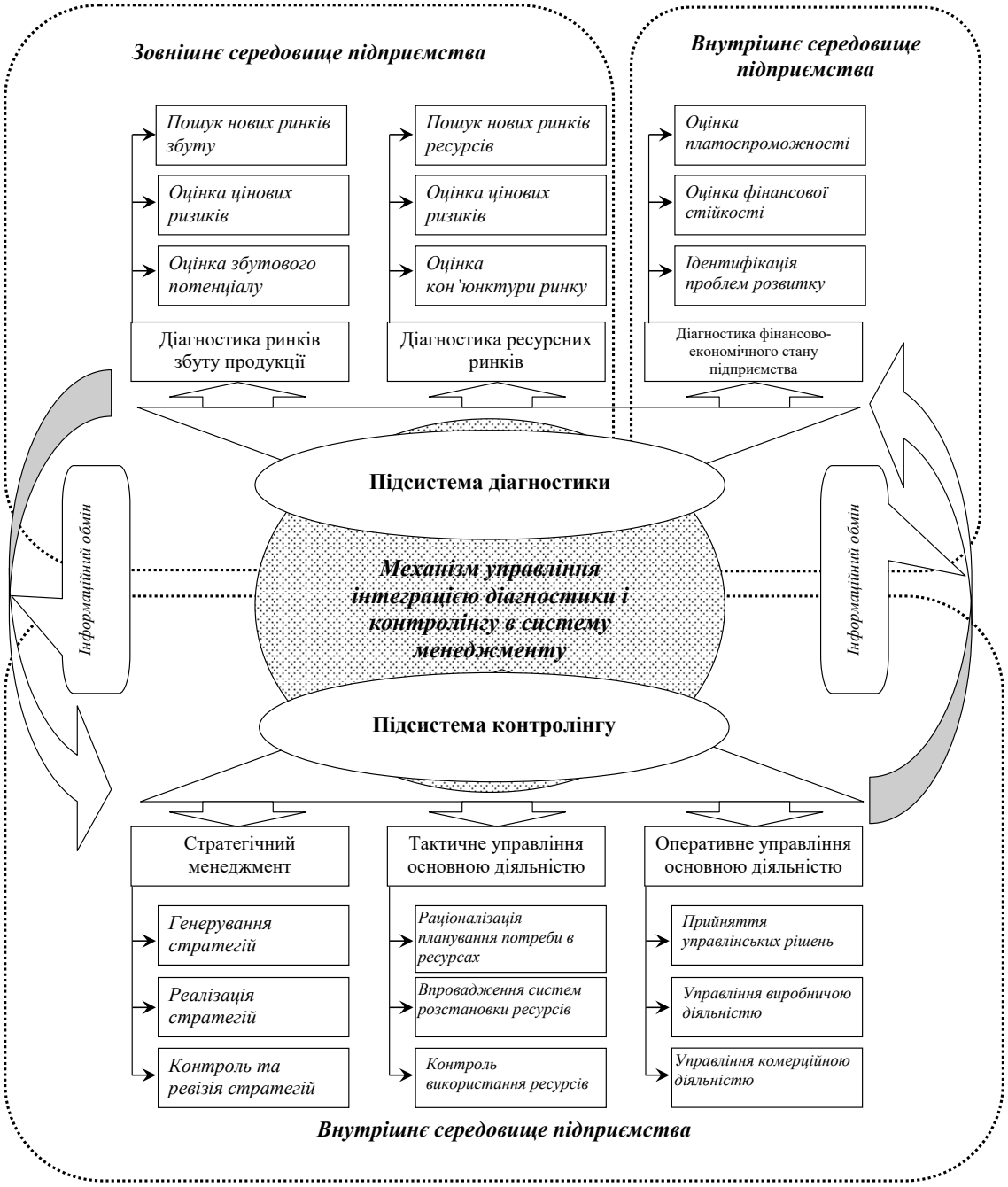


Рис. 3.4. Механізм управління інтеграцією діагностики та контролінгу в систему менеджменту аграрного підприємства

Запроваджений механізм управління аграрними підприємствами має на меті підвищення ефективності управлінських рішень завдяки покращенню координації бізнес-процесів, спрощенню процедур прийняття рішень і підвищенню загальної економічної ефективності діяльності підприємства. Розрахунки показали, що впорядкування процедур контролю й діагностики в таких сферах, як планування, облік, аналіз і регулювання діяльності підприємств, може забезпечити зростання економічної ефективності на 25-30%. Це можливо навіть без значних змін у стратегічних напрямках розвитку підприємства.

У сучасних умовах підприємства стикаються з високим рівнем невизначеності й нестабільності, що вимагає нових підходів до прийняття управлінських рішень. Особливо це стосується інноваційних проектів, які несуть високі ризики і потребують точного та швидкого аналізу інформації. У таких умовах контроль стає ключовим елементом управлінської системи, забезпечуючи інформаційно-аналітичну підтримку для прийняття рішень та ефективної реалізації управлінських функцій на всіх рівнях – від стратегічного до оперативного.

Контроль, як частина управління, є інтегрованою системою, що дозволяє підприємству функціонувати ефективно в довгостроковій перспективі. Ця система передбачає комплексний підхід до управління підприємством через аналіз, планування, облік і контроль, створюючи таким чином синергію між різними управлінськими функціями.

Контроль виконує декілька ключових функцій:

1. Методична функція: контроль бере участь у розробці показників оцінки діяльності підприємства, методології планування і обліку, а також формуванні управлінської звітності.

2. Контрольна функція: контроль забезпечує своєчасне виявлення досягнутих показників та оцінку виконання планів, що допомагає виявляти невідповідності та відхилення.

3. Аналітична функція: контроль аналізує причини відхилень, виявляє їхні джерела та пропонує заходи для покращення.

4. Комунікаційна функція: контроль забезпечує підготовку й розподіл інформації серед різних рівнів управління.

5. Функція планування і підтримки рішень: контроль прогнозує майбутні дії підприємства, бере участь у стратегічному та оперативному плануванні, забезпечує інформаційну підтримку для прийняття рішень.

Однією з ключових складових системи контролю є зниження навантаження на менеджерів, що дозволяє їм зосередитися на стратегічних аспектах управління. Це досягається за допомогою делегування повноважень та розширення горизонтальних зв'язків між підрозділами, що дозволяє прискорити прийняття рішень і підвищити відповідальність за їхнє виконання.

Делегування повноважень має значний вплив на ефективність управлінських процесів. Це дозволяє передавати прийняття рішень на ті рівні організації, де є більше необхідної інформації, і робити це швидше й ефективніше. У такій системі менеджери різних рівнів отримують чіткі завдання й повноваження для вирішення конкретних проблем, що значно підвищує оперативність управлінських процесів.

Таким чином, запроваджений механізм дозволяє перейти від традиційних методів управління до сучасних, динамічних моделей, які враховують усі аспекти діяльності підприємства. Це сприяє кращому

використанню ресурсів, більш точному плануванню й підвищенню ефективності на всіх рівнях організаційної структури.

Підприємства, особливо аграрного сектору, активно працюють над стратегічними планами, однак часто їхній підхід є фрагментарним і не системним. Дослідження показали, що наявні системи оцінки та індикатори не відповідають цілям стратегічного планування. Це вимагає розширення та корекції підходів до визначення показників ефективності. Зокрема, потрібно розвивати адаптивну систему показників результативності, яка дозволить ефективно ідентифікувати джерела економічного зростання та підтримувати підприємство в його стратегічному розвитку.

Таким чином, формування систем контролінгу й діагностики на підприємствах, особливо в аграрному секторі, є не тільки доцільним, але й критично важливим кроком для підвищення ефективності управлінських процесів та економічної стійкості підприємств.

Ефективність управлінських рішень значно залежить від дотримання ряду ключових принципів:

1) Системність — врахування всіх важливих аспектів та чинників, що можуть вплинути на результат;

2) Стандартизація — використання єдиних стандартів та підходів в управлінні;

3) Оптимальна інформованість — забезпечення доступу до повної та достовірної інформації, необхідної для прийняття рішень;

4) Врахування ймовірних наслідків — прогнозування потенційних результатів та можливих ризиків;

5) Свобода вибору — можливість вибору оптимального рішення серед кількох альтернатив;

6) Відповідальність — усвідомлення наслідків, які може мати кожне рішення;

7) Творчість — залучення інноваційних ідей та підходів до вирішення проблем;

8) Своєчасність — прийняття рішень в потрібний момент для уникнення ризиків або втрати можливостей;

9) Колегіальність — колективний підхід до ухвалення рішень, що сприяє врахуванню різних точок зору та підвищенню ефективності.

Сучасні ринкові умови суттєво ускладнили процес прийняття управлінських рішень. Для того, щоб досягти успіху, менеджерам необхідно використовувати різні методи підтримки ухвалення рішень. Ці методи можна умовно поділити на чотири основні групи:

- Традиційні методи — класичні підходи, перевірені часом;

- Економіко-математичні — підходи, що базуються на точних розрахунках;

- Систематизовані — методи, що включають чіткі правила та процедури;

- Системно-цільові — методи, орієнтовані на досягнення конкретних цілей.

Застосування методів контролю при ухваленні рішень є складним завданням, оскільки в різних ситуаціях можуть застосовуватися різні підходи. Це дозволяє зробити процес управління більш гнучким та адаптивним, особливо в контексті інноваційного розвитку підприємства.

Процес прийняття управлінських рішень є багатоступінчастим, кожен етап якого передбачає певні дії та процедури. Різні школи управління пропонують свої підходи до цього процесу. Наприклад:

- Американська школа управління робить акцент на комплексному підході до проблеми, коли кожне рішення супроводжується аналізом всіх можливих наслідків;

- Німецька школа управління розглядає ухвалення рішень як частину планування та контролю, включаючи етапи постановки проблеми, пошуку інформації, оцінки варіантів та вибору рішення;

- Японська школа наголошує на важливості правильної постановки завдання, після чого рішення приймається швидко.

У вітчизняній школі управління також використовуються різні підходи до ухвалення рішень, які залежать від специфіки поставлених завдань та обставин.

Загалом, існують різні моделі ухвалення рішень, кожна з яких враховує конкретні обставини та характер завдань. На основі проведених досліджень було розроблено механізм (алгоритм) ухвалення управлінських рішень із застосуванням контрольних механізмів. У межах цього підходу прийняття і реалізація управлінських рішень у сфері інноваційного розвитку аграрних підприємств ґрунтується на чіткій послідовності етапів та процедур.

Такий підхід спрямований на те, щоб процес управління інноваційною діяльністю був максимально ефективним. Він включає постійний моніторинг і зворотний зв'язок між етапами, що дозволяє вчасно вносити корективи в ухвалені рішення і адаптувати їх до змін у зовнішньому середовищі.

Крім того, різні школи управління пропонують свої варіанти підходів до прийняття рішень, і цей досвід можна використовувати для підвищення ефективності інноваційної діяльності аграрних підприємств.

Метою використання контролю в системі управління інноваційним розвитком є підвищення ефективності впровадження інноваційних процесів, що сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємства на ринку. Процес прийняття рішень у цьому контексті складається з декількох важливих етапів, які забезпечують чітку організацію діяльності та ефективне управління.

1. Збір, обробка та аналіз інформації: Першим кроком після визначення завдання є збирання та аналіз необхідної інформації. Основна мета цього етапу полягає у виявленні потенційних проблем або ускладнень в інноваційній діяльності підприємства на ранніх стадіях. Своєчасне отримання сигналів про можливі труднощі дозволяє керівництву швидко реагувати, виявляти причини цих труднощів і інформувати осіб, відповідальних за прийняття рішень. Система контролю в цьому випадку виступає головним джерелом даних, які накопичуються в спеціальному банку інформації, що використовуватиметься в наступних етапах.

2. Моніторинг ситуації: Другим етапом є моніторинг проблемної ситуації, аналіз причин її виникнення та оцінка можливих наслідків. На цьому етапі виявлена проблема детально аналізується, визначаються фактори, які спричинили виникнення ситуації, і фіксуються причини. Вся інформація також отримується з банку контрольної інформації, яка забезпечує відповідний аналітичний та інформаційний інструментарій для прийняття рішень. Це дозволяє керівництву отримати необхідну підтримку та ясність щодо подальших дій.

3. Формулювання та обґрунтування проблеми: На третьому етапі проблема отримує чітке формулювання та обґрунтування. Керівництво отримує детальну характеристику проблемної ситуації для своєчасного прийняття управлінських рішень. Основним завданням системи контролю є робота на випередження, що дозволяє ідентифікувати потенційні проблеми ще до того, як вони можуть значно вплинути на функціонування підприємства.

4. Пошук альтернатив вирішення проблеми: Четвертий етап передбачає пошук можливих варіантів вирішення проблемної ситуації. Існує ризик, що деякі з найкращих альтернатив можуть бути не враховані, тому важливо ретельно досліджувати всі можливі варіанти вирішення. На цьому етапі керівництво знову звертається до банку інформації, яка містить дані, отримані з контролю, що допомагає в обґрунтуванні та виборі альтернатив.

5. Вибір кращої альтернативи: Після оцінки всіх можливих варіантів рішення за критеріями досягнення цілей, витрат ресурсів та рівня ризиків, обирається найкращий варіант. Цей процес включає ретельний аналіз і порівняння всіх можливих альтернатив з метою прийняття найбільш раціонального рішення, яке забезпечить найкращий результат для підприємства.

6. Прийняття рішення: На цьому етапі керівництво, спираючись на зібрану інформацію, ухвалює остаточне рішення. Важливо врахувати всі існуючі принципи та критерії для вибору оптимального рішення, яке потім передається для виконання відповідальними виконавцями. Це рішення виноситься на основі детальних розрахунків і аналізу з урахуванням можливих наслідків та прогнозів.

7. Реалізація рішення та контроль виконання: Останній етап передбачає реалізацію ухваленого рішення. Виконавці отримують конкретні завдання, а процес реалізації знаходиться під постійним контролем для своєчасного виявлення можливих відхилень від плану. Вносяться необхідні корективи в процес реалізації рішення, після чого оцінюються результати та ефективність ухвалених рішень.

Таким чином, запропонований механізм ухвалення управлінських рішень з використанням контрольної підтримки є послідовністю етапів і процедур, які виконуються з допомогою інформаційно-аналітичного забезпечення системи контролю. Це дозволяє підприємствам своєчасно виявляти та вирішувати проблемні питання, що в результаті підвищує ефективність управління інноваційним розвитком. Завдяки цьому підходу керівництво підприємства отримує інструмент для більш раціонального управління ресурсами, прогнозування результатів та зниження ризиків, пов'язаних з інноваційною діяльністю.

3.3. Організаційні засади формування підсистем діагностики та контролінгу в системі менеджменту аграрних підприємств

Для створення банку інформації, необхідного для розробки стратегії розвитку аграрних підприємств, необхідно діяти згідно з положеннями програмних документів. Система контролю, яка виступає як інноваційний ресурс у процесі управління підприємствами, стикається з низкою системних завдань. Одним з ключових завдань є оцінка підприємства з точки зору його розвитку, зокрема, таких аспектів як екологічне забезпечення виробництва, система цінностей організації та збалансованість економічних, екологічних і соціальних чинників. Важливим також є рівень готовності управлінської

команди працювати в умовах, коли контрольні функції розширюються — це один з принципів формування системи контролю.

Алгоритм концепції створення контрольної інформації для забезпечення стратегії розвитку підприємства наведений на рисунку 3.5. Ефективність контрольної діяльності має досягатися завдяки синергетичному ефекту, який виникає в результаті тісної взаємодії всіх функціональних систем контролю і узгодженості цілей між ними:

$$Р_П + Р_О + Р_К + Р_А < Р_{СК}, \quad (3.1)$$

$$СЕ = Р_{СК} - (Р_П + Р_О + Р_К + Р_А), \quad (3.2)$$

де $Р_{СК}$ – результативність системи контролю;

СЕ – синергетичний ефект від інтеграції функціональних систем контролю;

$Р_П$, $Р_О$, $Р_К$, $Р_А$ – результативність функціонування систем планування, обліку, контролю та аналізу.

У цьому контексті доцільно говорити про синергію управління, яка виявляється через інтеграцію функціональних систем підприємства. Це означає, що різні управлінські системи взаємодіють так, що спільний результат від цієї взаємодії є кращим, ніж сума результатів кожної окремої системи. Такий синергетичний ефект контролю полягає не лише у кількісних показниках, але й у якісних змінах, які виникають від впровадження контролю. Однак, дослідження показали, що на багатьох підприємствах стратегічне планування часто має формальний і некомплексний характер, що робить його малоефективним і не здатним забезпечити стратегічний розвиток аграрних підприємств.

Крім того, показники, які використовуються в аналізі господарської діяльності, часто не відповідають цільовим установкам системи контролю і не можуть слугувати як самостійний інструмент для ухвалення рішень. Особливо це стосується ринкової економіки, де стає важливою детальна

інформація про стратегії, окремі товари, клієнтів, підрозділи та логістичні канали, а не лише загальні дані про підприємство. Тому, необхідно систематизувати та структурувати інформацію за видами продукції, щоб визначити перспективні напрями розвитку. Для цього необхідно порівняти фактичні результати з ринковими умовами, що склалися на момент контролю, використовуючи ситуаційний аналіз для врахування різних факторів впливу.

Рис.3.5. Формування контрольної інформації по забезпеченню стратегії розвитку підприємств

У рамках стратегічного контролю важливо застосовувати розширений комплекс критеріїв, які дозволяють оцінити стратегічну гнучкість підприємства та його здатність адаптуватися до ринкових умов. Запропонована система показників контролю на основі збалансованої системи показників (BSC) створює можливості для виявлення перспектив розвитку підприємства. Система BSC враховує різні типи управління і

дозволяє оцінити економічний розвиток підприємства, його потенційні можливості та фактори, що впливають на кінцевий результат. До базових проекцій системи BSC додано дві нові проекції: «Сировинна база» та «Підприємства-конкуренти», що дозволяє зосередитися на ключових аспектах стратегічного розвитку.

Проекція «Сировинна база» орієнтована на принципи концепції «точно-вчасно», що дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін попиту на ринку. Показники проекції «Фінанси» включають рентабельність продажів, вартість капіталу та оборотність матеріальних активів, а проекція «Споживачі» охоплює показники асортименту, частку ринку та кількість клієнтів. Для «Внутрішніх бізнес-процесів» важливими є показники завантаження потужностей, строки виконання договорів, заготівельні ціни та кількість інновацій. Проекція «Навчання і кар'єрний ріст» враховує задоволеність персоналу, плинність кадрів та витрати на навчання. У проекції «Підприємства-конкуренти» ключовими показниками є частка на ринку та критичні фактори успіху відносно конкурентів. У «Сировинній базі» важливими є показники заготівлі сировини, надійність постачань, економія ресурсів і частка постійних постачальників.

Набір показників системи контролю може змінюватися залежно від стадії розвитку підприємства та його стратегічних цілей. Ступінь інтеграції показників контролю залежить від користувачів системи контролю, тобто тих, хто приймає рішення на різних рівнях управління. Підприємства можна поділити на три групи залежно від їхніх цілей і специфіки контролю, що дозволяє запропонувати систему інтегрованих показників на основі BSC для стратегічного розвитку. Ця система допомагає націлити контроль на досягнення стратегічних цілей підприємства, інтегруючи функціональні системи контролю.

Таким чином, інтеграція функціональних систем контролю спрямована на підтримку стратегічного розвитку підприємства, що дозволяє досягти кращих результатів завдяки координації дій різних підрозділів і функцій. Це

забезпечує більшу ефективність управління та підвищує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища (рис. 3.6).

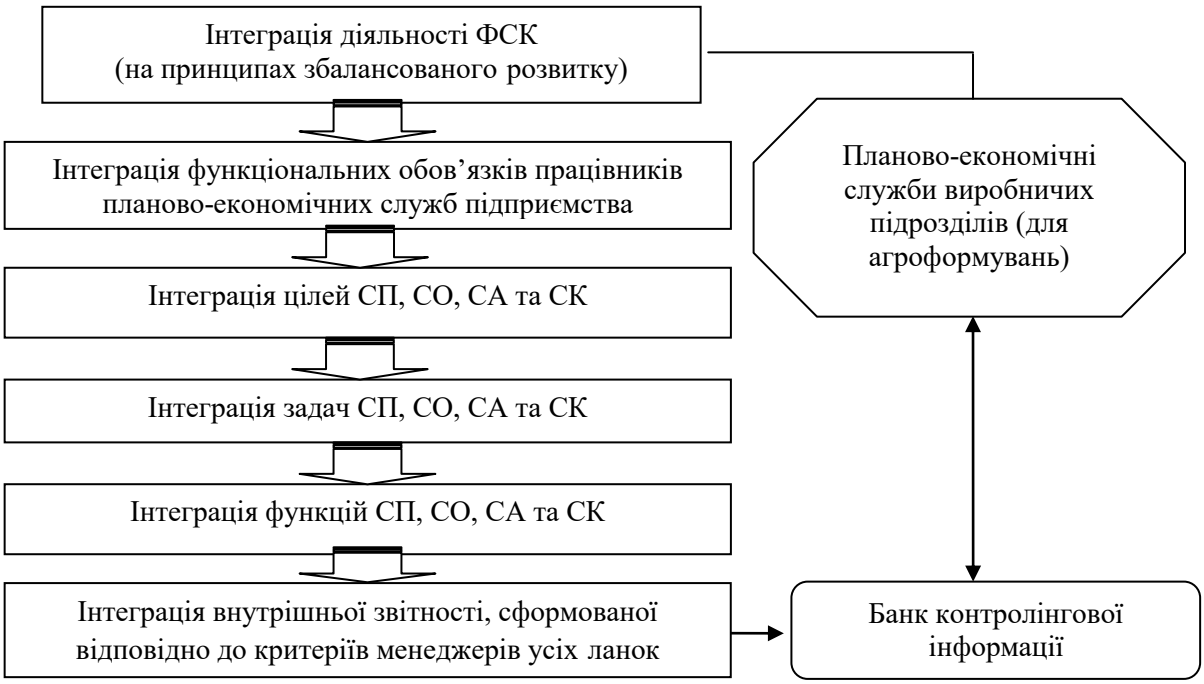


Рис. 3.6. Інтеграційний процес функціональних систем контролю

Для підприємств, які перебувають на етапі розвитку, головною метою є повна орієнтація на задоволення потреб та вимог споживачів. Такий підхід забезпечить підприємству можливість не тільки закріпити свої позиції на ринку, а й розвиватися в довгостроковій перспективі. На цій стадії розвитку критично важливим є проведення комплексного аналізу ключових факторів, що визначають успіх підприємства, а також унікальних характеристик його товарів або послуг, які виділяють його серед конкурентів.

Для цього була розроблена концептуальна модель, яка відображає процес створення адаптивної системи контролю, що відповідає вимогам стратегічного розвитку й наведена на рис. 3.7. Ця система надає можливість зібрати та аналізувати комплексну зведено-аналітичну інформацію, що дає можливість всебічно досліджувати чинники, які сприяють успішному розвитку підприємства, та визначити напрями для подальшого ефективного функціонування.

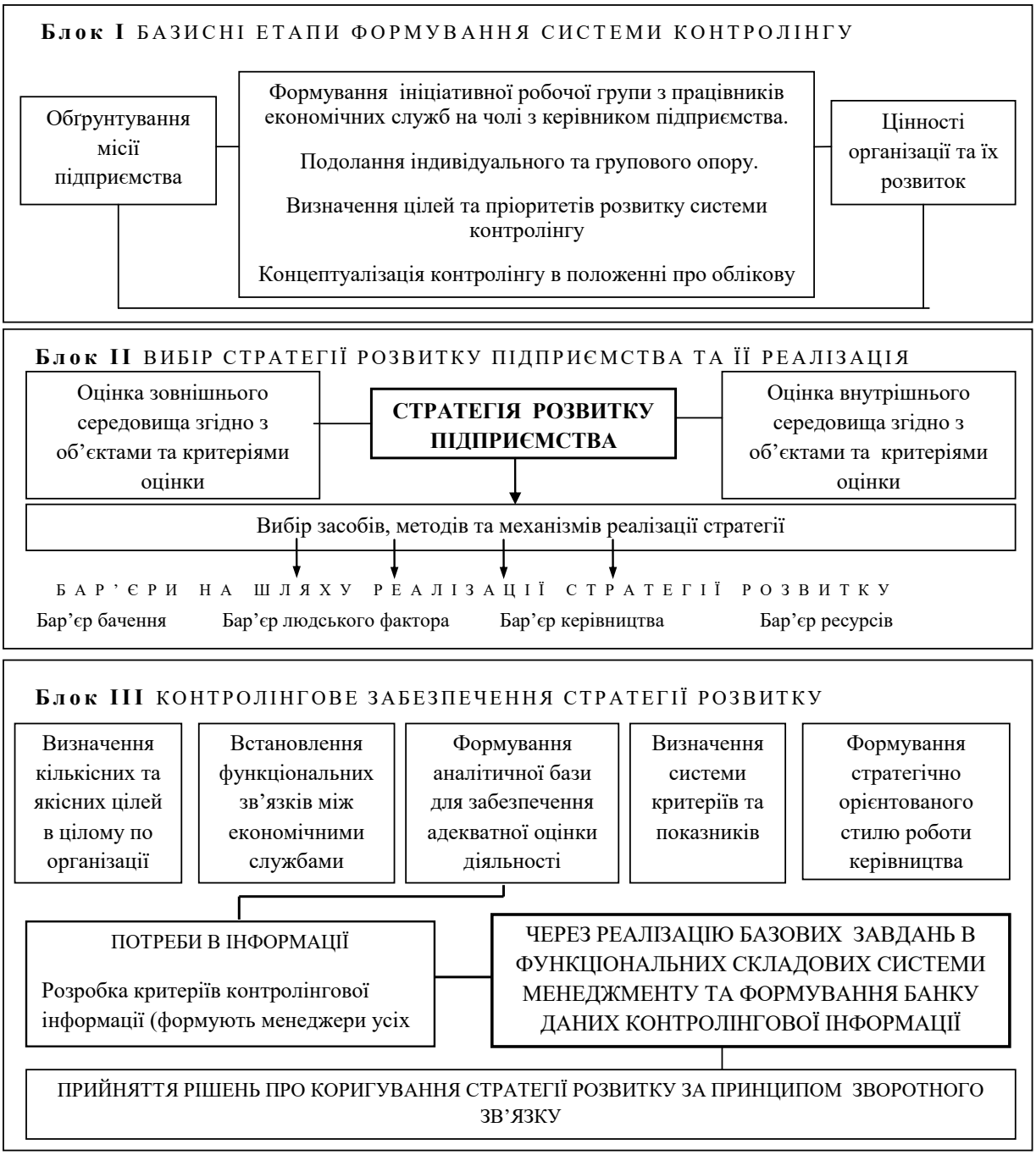


Рис. 3.7. Концептуальна модель формування адекватної системи контролю до стратегій розвитку підприємств

Адаптивна система контролю є особливо важливою при розробці та реалізації антикризових стратегій, оскільки вона спрямовує діяльність підприємства на досягнення потенційного успіху. Така система контролю дозволяє гнучко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та адаптувати управлінські рішення для максимального використання можливостей підприємства.

Ідентифікація системи контролю в межах різних типів управління дала можливість виділити її основну цільову спрямованість залежно від об'єктів та завдань управління. Кожен тип управління має свої особливості, які необхідно враховувати при побудові системи контролю. Це дозволяє більш точно й ефективно вирішувати задачі, які стоять перед підприємством, особливо в умовах невизначеності та постійних змін.

Формування ефективної стратегії розвитку підприємства, особливо в аграрному секторі, вимагає ретельного аналізу альтернативних шляхів розвитку, врахування потенційних можливостей підприємства та ретельного обґрунтування ключових факторів, які сприяють його успіху на ринку. Запропонована система збалансованих показників дозволяє здійснювати аналітичну підтримку стратегічного планування, що допомагає підприємствам орієнтуватися на довгострокові цілі та забезпечувати успіх своєї діяльності.

Одним із важливих напрямків удосконалення управління є впровадження моделей прогнозування, зокрема в галузі стратегічного планування логістичних процесів на підприємстві. Для аграрних підприємств це може стосуватися, наприклад, прогнозування обсягів транспортних перевезень, які є важливою складовою виробничої діяльності. Стратегічне планування в цьому контексті розглядається як процес визначення цілей організації, визначення необхідних ресурсів для їх досягнення, а також розробки політики, яка дозволяє ефективно залучати і використовувати ці ресурси.

Головна мета стратегічного планування полягає в тому, щоб забезпечити стійкий розвиток підприємства, зміцнити його позиції на ринку, а також визначити перспективи для подальшого зростання. Стратегічний план, який розробляється в ході цього процесу, має поєднувати довгострокове бачення з гнучкістю, що дозволяє вносити необхідні зміни в план у міру розвитку зовнішнього середовища.

Процес стратегічного планування можна поділити на чотири основні фази. Перша фаза – це фінансове планування, яке зосереджене на складанні річного бюджету і базується на оцінках та інтуїції керівництва. Однак, цей підхід має певні обмеження, оскільки він не завжди дозволяє передбачити всі можливі виклики і можливості, що можуть виникнути. Друга фаза полягає в поєднанні фінансового та довгострокового планування. У цей період підприємство прогнозує свої фінансові результати на 3-5 років уперед, використовуючи дані про минулу діяльність, але цей метод також має обмеження через непередбачуваність майбутнього.

Третя фаза стратегічного планування включає аналіз зовнішнього середовища підприємства, враховуючи такі фактори, як новітні технології, соціально-економічні зміни та загальні тенденції ринку. На основі отриманих даних можна розробляти альтернативні стратегії розвитку підприємства. І, нарешті, четверта фаза – це стратегічний менеджмент, коли підприємства зосереджуються на зміцненні своїх позицій на ринку та активному реагуванні на зміни зовнішнього середовища. Ведучі корпорації світу використовують саме цю фазу стратегічного планування для досягнення довгострокового успіху.

Одним із ключових елементів стратегічного планування є місія організації, яка визначає основні напрямки діяльності. Виходячи з місії, керівництво підприємства встановлює цілі, які повинні бути досягнуті. Для їх реалізації важливо аналізувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що можуть вплинути на діяльність компанії. На основі цього аналізу формуються можливі стратегії розвитку, і з них обирається найбільш оптимальна для досягнення встановлених цілей.

Закінчення процесу планування зазвичай відбувається на етапі вибору стратегії. Однак, на наступних етапах – реалізації та оцінки стратегії – можна виявити сильні та слабкі сторони обраної стратегії. Якщо виникає необхідність, до плану можуть вноситися відповідні корективи, щоб

підвищити ефективність управління. Багато підприємств після оцінки реалізації своїх стратегічних планів можуть переглядати навіть місію організації для більш точного визначення своїх майбутніх цілей.

Таким чином, стратегічне планування є важливим елементом управління підприємством, яке забезпечує його стійкість і гнучкість у реагуванні на зміни ринку та зовнішнього середовища. За допомогою збалансованої системи показників, підприємства можуть здійснювати всебічний аналіз та приймати оптимальні рішення для свого подальшого розвитку.

В практиці моделювання і прогнозування об'єму перевезень вантажів найпоширенішим і даючим добрі результати згладжування рівнянь тимчасових рядів динаміки є метод якнайменших квадратів (МНК). Сутність якого полягає у виборі таких параметрів досліджуваного рівня при якому сума квадратів відхилень згладжених значень рівнів від Y’t відповідних їм в часі емпіричних значень Yt повинна бути мінімальною

$$\sum (У'_t - Уt)^2 \to \min;\ t = 1,2., n, \quad (3.3)$$

де t - чинник часу;

n - число рівнів емпіричного ряду (кількість досліджуваних періодів (рік, квартал)).

Підставляючи в знайдене в результаті згладжування рівняння моделі відповідні значення часу t (t = n + 1, n + 2..., n + T), можна знайти перспективний об'єм перевезень вантажів в якийсь заданий період прогнозу T (рік, квартал). При виборі форми лінії (функції) і згладжуванні рівнів тимчасових рядів необхідно керуватися наступними міркуваннями.

Якщо абсолютні прирости рівнів ряду динаміки більш менш постійні, тобто змінюються приблизно по арифметичній прогресії, то для згладжування тимчасових рядів треба брати лінійну залежність, рівняння якої виражається функцією прямої:

$$Y'_t = a_0 + a_1 \cdot t, \quad (3.4)$$

де a0, a1 - параметри рівнянь (моделі прогнозування);

t - чинник часу.

Методика згладжування для рівняння прямої лінії по методу МНК наступна: Параметри рівняння прямої лінії a_0 і a_1 відповідно до МНК визначається рішенням наступної системи рівнянь за допомогою спеціальної допоміжної таблиці.

$$\begin{cases} n \cdot a_0 == \sum Y_t \\ a_1 \cdot \sum t^2 = \sum (t \cdot Y_t) \end{cases} \quad (3.5)$$

З системи рівнянь можна визначити параметри моделі a_0 і a_1, по формулах:

$$a_0 = \frac{\sum Y_t}{n}; \quad (3.6)$$

$$a_1 = \frac{\sum (t \cdot Y_t)}{\sum t^2}, \quad (3.7)$$

Підставляючи числових значення параметрів a_0 і a_1 в рівняння прямої лінії отримаємо модель прогнозування об'єму перевезень вантажів.

Якщо вимагається визначити прогнозне значення об'єму перевезень вантажу на заданий прогнозований період треба підставити замість чинника часу t відповідне значення заданого періоду, прогнозований t = n + 1, n + 2..., n + T і визначити об'єм перевезень вантажів на відповідний прогнозований період.

Помилку прогнозу об'єму перевезень вантажів визначають по формулі:

$$E = \frac{\sum У'_t - \sum У_t}{\sum У_t} \times 100,\%. \quad (3.8)$$

Незначне відхилення (E = 0 - 10%) теоретичного значення від фактичного об'єму перевезень вантажу показує відповідність розробленої моделі для прогнозування об'єму перевезень на перспективу.

Методика згладжування для рівняння параболи по методу МНК наступна: дано рівняння параболи

$$Y_t = a_0 + a_1 t + a_2 t^2, \quad (3.9)$$

де a_0, a_1, a_2 - параметри рівняння параболи;

t-фактор часу.

Параметри рівняння параболи a_0, a_1 і a_2 відповідно до МНК визначається рішенням наступної системи рівнянь

$$\begin{cases} n \cdot a_0 + a_2 \cdot \sum t^2 = \sum Y_t, \\ a_1 \cdot \sum t^2 = \sum (t \cdot Y_t), \\ a_0 \cdot \sum t^2 + a_2 \cdot \sum t^4 = \sum (t^2 \cdot Y_t) \end{cases} \quad (3.10)$$

З системи рівнянь можна визначити параметри моделі a_0, a_1 і a_2 по формулах:

$$a_2 = \frac{n \cdot \sum (t^2 \cdot Y_t) - (\sum t^2) \cdot \sum Y_t}{n \cdot \sum t^4 - (\sum t^2)^2}; \quad (3.11)$$

$$a_1 = \frac{\sum (t \cdot Y_t)}{\sum t^2}; \quad (3.12)$$

$$a_0 = \frac{\sum Y_t - \sum t^2 \cdot a_2}{n}. \quad (3.13)$$

Вибір найкращої функції, що описує реальну тенденцію зростання об'єму перевезень, проводиться по наступних критеріях:

1) середнє абсолютне відхилення

$$|A| = (У'_t - У_t); \quad (3.14)$$

2) середньоквадратичне відхилення

$$\delta^2 = \frac{\sum (У'_t - У_t)^2}{n - 1}; \quad (3.15)$$

3) коефіцієнт варіації

$$\nu = \frac{\delta}{\overline{У}_t} \cdot 100,\% \quad (3.16)$$

4) коефіцієнт кореляції

$$R = \sqrt{1 - \frac{\sum (У'_t - У_t)^2}{\sum (\overline{У}_t - У_t)^2}} \quad (3.17)$$

де n - число рівнів емпіричного ряду;

$У_t, У'_t, \overline{У}_t$ - відповідно фактичне, теоретичне і середньорічне значення об'ємів перевезень вантажів.

Для прогнозування об'єму перевезень і визначення попиту на вантажні перевезення використовуються дані за попередні 5 років (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Динаміка обсягів перевезень вантажів у виробничій діяльності ТОВ «Агрофірма імені Гагаріна» в 2017-2021 рр.

Роки	Фактичний обсяг перевезень, тис.т ($У_t$)
2017	70,6
2018	73,4
2019	76,1
2020	87,4
2021	77,1

Джерело – складено автором на основі даних підприємства

На основі даних табл. 3.3 за об'ємом перевезень вантажів складається допоміжна таблиця (табл. 3.4), де проводяться розрахунки показників, необхідних для визначення параметрів (коефіцієнтів рівнянь) лінійної функції і параболічної функції (табл. 3.5) з метою побудови моделі прогнозування об'єму перевезень вантажів. В допоміжній таблиці також проводиться розрахунок необхідних даних для визначення критеріїв, по яких оцінюватимуться краща модель, що описує реальну тенденцію зростання (зниження) даного процесу.

Таблиця 3.4

Допоміжна таблиця для побудови лінійної моделі прогнозування об'єму перевезень

Роки	Фактичний обсяг перевезень, тис.т ($У_t$)	t	t^2	$У_t * t$	Теоретичний обсяг перевезень, тис.т ($У'_t$)	$У'_t - У_t$	$(У'_t - У_t)^2$	$\overline{У}_t - У_t$	$(\overline{У}_t - У_t)^2$
2017	70,6	-2	4	-141,2	71,52	0,92	0,8464	6,32	39,942
2018	73,4	-1	1	-73,4	74,22	0,82	0,6724	3,52	12,39
2019	76,1	0	0	0	76,92	0,82	0,6724	0,82	0,6724
2020	87,4	1	1	87,4	79,62	-7,78	60,5284	-10,48	109,83
2021	77,1	2	4	154,2	82,32	5,22	27,2484	-0,18	0,0324
-	384,6	0,0	10,0	27,0	384,6	0,0	90,0	0,0	162,9

Джерело – складено автором на основі даних аналізуємого підприємства

Таблиця 3.5

Допоміжна таблиця для побудови параболічної моделі прогнозування об'єму перевезень

Роки	Фактичний обсяг перевезень, тис.т ($У_t$)	t	t^2	t^4	$У_t * t$	$У_t * t^2$	Теоретичний обсяг перевезень, тис.т ($У'_t$)	$У'_t - У_t$	$(У'_t - У_t)^2$
2017	70,6	-2	4	16	-141,2	282,4	69,01	-1,59	2,54
2018	73,4	-1	1	1	-73,4	73,4	75,48	2,08	4,31
2019	76,1	0	0	0	0	0	79,43	3,33	11,12
2020	87,4	1	1	1	87,4	87,4	80,88	-6,52	42,55
2021	77,1	2	4	16	154,2	308,4	79,81	2,71	7,32
-	384,6	0	10	34	27	751,6	384,60	0,00	67,84

Джерело – складено автором на основі даних аналізуємого підприємства

Розглянемо формування лінійної моделі прогнозування об'єму перевезень вантажів по вище наведеній методиці.

Дано рівняння прямої лінії : $Y_t = a_0 + a_1 * t$.

Необхідно визначити параметри a_0 і a_1 рівняння і сформувати модель прогнозування об'єму перевезень вантажів. Параметри цього рівняння a_0 і a_1 визначаються на основі рішення системи нормальних рівнянь

При цьому:

$\sum t^2 = 10$,

$\sum У_t = 384{,}6$;

$\sum (t*У_t) = 27{,}0$;

$n = 5$.

Система рівнянь виглядатиме таким чином:

$$\begin{cases} 5 \cdot a_0 = 384{,}6, \\ a_1 \cdot 10 = 27{,}0 \end{cases}$$

Вирішуючи систему рівнянь отримаємо

$$a_0 = \frac{384{,}6}{5} = 76{,}92$$

$$a_1 = \frac{27{,}0}{10} = 2{,}7,$$

Підставляючи в рівняння прямої лінії числові значення параметрів $a_0 = 76{,}92$ і $a_1 = 2{,}7$, отримаємо лінійну модель прогнозування об'єму перевезень вантажу, наступного вигляду:

$Y_t = 76{,}92 + 2{,}7 * t$..

Результати згладжування часових рядів по обсягу перевезення вантажів, які використовуватимуться для розрахунку показників оцінки при виборі моделі прогнозування об'єму перевезень вантажів приведені в табл.3.6.

Визначаємо помилку прогнозу об'єму перевезень вантажу за даними допоміжної таблиці

Помилка прогнозування для лінійної моделі склала:

$$E = \frac{384,6 - 384,6}{384,6} \times 100 = 0\ \%.$$

Визначаємо критерії по яких оцінюється якнайкраща функція, що більш реально описує даний процес:

1)середньоквадратичне відхилення

$$\delta^2 = \frac{90,0}{5-1} = 22,5;$$

2)коефіцієнт варіації

$$\nu = \frac{\sqrt{22,5}}{76,92} \cdot 100 = 6,17\%;$$

3)коефіцієнт кореляції

$$R = \sqrt{1 - \frac{90,0}{162,9}} = 0,669.$$

Визначаємо прогнозне значення об'єму перевезень вантажів на 2016 - 2020 роки підставляючи в лінійну модель відповідні значення чинника часу рівним для:

t_{2016} = n + 1 = 2 + 1 = 3.

t_{2017} = n + 2 = 2 + 2 = 4.

t_{2018} = n + 3 = 2 + 3 = 5.

t_{2019} = n + 4 = 2 + 4 = 6.

t_{2020} = n + 5 = 2 + 5 = 7.

Таким чином, підставляючи в значення t отримаємо:

$У_{2016}$ = 76,92 + 2,7 * 3 = 85,02

$У_{2017}$ = 76,92 + 2,7 * 4 = 87,72

$У_{2018}$ = 76,92 + 2,7 * 5 = 90,42

$У_{2019}$ = 76,92 + 2,7 * 6 = 93,12

$У_{2020}$ = 76,92 + 2,7 * 7 = 95,82

Тепер розглянемо формування параболічної моделі прогнозування об'єму перевезень вантажів по вище наведеній методиці.

Дано рівняння параболи: $Y_t = a_0 + a_1 * t + a_2 * t^2$.

Необхідно визначити параметри a_0,a_1 та a_2 рівняння і сформувати модель прогнозування об'єму перевезень вантажів. Параметри цього рівняння a_0 і a_1 визначаються на основі рішення системи нормальних рівнянь :

$\sum t^2 = 10$, $\sum t^4 = 34$,

$\sum У_t = 384{,}6$;

$\sum(t*У_t) = 27$;

$\sum(t^2*У_t) = 751{,}6$;

n = 5

З допоміжної таблиці, отже система рівнянь виглядатиме таким чином:

$$\begin{cases} 5 \cdot a_0 + a_2 \cdot 10 = 384{,}6, \\ a_1 \cdot 10 = 27, \\ a_0 \cdot 10 + a_2 \cdot 34 = 751{,}6 \end{cases}$$

Вирішуючи систему рівнянь отримаємо

$$a_0 = \frac{384{,}6 - 10 \cdot (-1{,}26)}{5} = 79{,}43;$$

$$a_1 = \frac{27{,}0}{10} = 2{,}7;$$

$$a_2 = \frac{5 \cdot 751{,}6 - 10 \cdot 384{,}6}{5 \cdot 34 - 10 \cdot 10} = -1{,}26.$$

Підставляючи в рівняння параболи числові значення параметрів a_0 = 79,43 a_1 = 2,7, a_2 = - 1,26, отримаємо параболічну модель прогнозування об'єму перевезень вантажу, наступного вигляду:

$Y_t = 79{,}43 + 2{,}7*t - 1{,}26*t^2$,

Результати згладжування часових рядів по обсягу перевезення вантажів, які використовуватимуться для розрахунку показників оцінки при виборі моделі прогнозування об'єму перевезень вантажів приведені в табл.3.6.

Помилка прогнозування для лінійної моделі склала:

$$E = \frac{384,6 - 384,6}{384,6} \times 100 = 0\ \%.$$

Таблиця 3.6

Динаміка обсягу перевезень звітна та за результатами згладжування

Роки	Фактичний обсяг перевезень, тис.т ($У_t$)	Теоретичне значення обсягу перевезень, тис.т ($У'_t$)	
		лінійна модель	параболічна модель
2017	70,6	71,52	69,01
2018	73,4	74,22	75,48
2019	76,1	76,92	79,43
2020	87,4	79,62	80,88
2021	77,1	82,32	79,81
Разом	384,6	384,6	384,60

Джерело – складено автором на основі даних аналізуємого підприємства

Визначаємо критерії по яких оцінюється якнайкраща функція, що більш реально описує даний процес:

4)середньоквадратичне відхилення

$$\delta^2 = \frac{67,84}{5-1} = 16,96;$$

5)коефіцієнт варіації

$$\nu = \frac{\sqrt{16,96}}{76,92} \cdot 100 = 5,35\%;$$

6) коефіцієнт кореляції

$$R = \sqrt{1 - \frac{67,84}{162,9}} = 0,764.$$

Визначаємо прогнозне значення об'єму перевезень вантажів на 2016 - 2020 роки підставляючи в параболічну модель відповідні значення чинника часу рівним для:

Підставляючи в значення t отримаємо:

$У_{2016} = 79,43 + 2,7*3 – 1,26*3^2 = 76,22$

$У_{2017} = 79,43 + 2,7*4 – 1,26*4^2 = 70,12$

$У_{2018} = 79,43 + 2,7*5 – 1,26*5^2 = 61,51$

$У_{2019} = 79,43 + 2,7*6 – 1,26*6^2 = 50,38$

$У_{2020} = 79,43 + 2,7*7 – 1,26*7^2 = 36,73$

Економічний ефект від використовування моделі прогнозування об'єму перевезень при стратегічному плануванні, що є однією з основних частин прийняття управлінських рішень, визначається зіставленням планових і прогнозних значень з фактичним об'ємом перевезень вантажів з урахуванням відстані перевезень і собівартості одиниці транспортної роботи за даний період.

Для ефективного визначення стратегії розвитку підприємства необхідно враховувати всі ключові елементи зовнішнього середовища, які можуть впливати на його діяльність. У цьому контексті особливу увагу слід приділяти низці важливих об'єктів контролю. Серед них: менеджмент як система управління, організація як цілісна структура, конкурентоспроможність підприємства на ринку, загальні цілі підприємства, стратегія його розвитку, сильні та слабкі сторони компанії,

а також можливі загрози та потенційні можливості для подальшого зростання. Крім цього, важливо враховувати загальний потенціал підприємства для реалізації поставлених завдань.

Реалізація стратегії розвитку, яка представляє собою важливий потенціал підприємства, може бути досягнута тільки в тому випадку, якщо всі складові підприємства, як цілісної системи, працюватимуть у гармонійній взаємодії. Це означає, що необхідно провести зміни у всіх структурних підсистемах підприємства. Зокрема, необхідно переглянути та вдосконалити ключові елементи структури підприємства для того, щоб забезпечити ефективне впровадження стратегічних цілей.

Зміни повинні враховувати часові параметри та послідовність дій, що дозволить ефективно інтегрувати нові стратегії в усі аспекти діяльності компанії. Ця інтеграція підвищить стійкість підприємства на ринку та забезпечить йому можливості для довгострокового розвитку. Важливо також відзначити, що стратегічні зміни мають бути підтримані ефективною організаційною взаємодією всіх рівнів і структур підприємства, що допоможе досягти поставлених цілей і зміцнити конкурентні позиції.

Висновки до розділу 3

У розділі обґрунтовано організаційно-економічні засади реалізації контрольної функції менеджменту аграрних підприємств, механізм формування інформаційної бази та здійснення інформаційного обміну в прийнятті управлінських рішень на засадах діагностики та контролінгу, розроблено організаційні засади раціональної побудови підсистем діагностики та контролінгу в системі менеджменту аграрних підприємств.

1. Виконані теоретичні узагальнення та аналітичні дослідження дозволили обґрунтувати організаційно-економічні засади реалізації контрольної функції в процесі управління діяльністю аграрних підприємств. При цьому вітчизняні аграрні підприємства більшою мірою приділяють увагу опрацюванню стратегічних планів, проте, несистемно та, здебільшого, фрагментарно. Крім того, система досліджень, оцінок, застосованих показників та індикаторів не відповідає цілям прийняття рішень в стратегічному плануванні основної діяльності та потребує суттєвого розширення та корекції. Зокрема, це стосується розвитку динамічної та адаптивної системи показників результативності реалізації економічного потенціалу підприємства, як об’єкта діагностування та контролю, а також індикатора наявності джерел економічного зростання підприємства. Вказаний підхід суттєво спрощує вибір стратегій розвитку на основі аналізу відповідних альтернатив.

2. Зважаючи на віднесення діагностики та контролінгу в менеджменті аграрних підприємств до ключових підфункцій в межах реалізації контрольної функції управління, доцільною є формалізація систем внутрішньоструктурних управлінських комунікацій. Дослідження показали, що формування контрольної, аналітичної та прогностичної

інформації в практиці управління вітчизняними аграрними підприємствами відбуваються в підрозділах, яким значною мірою непритаманне подібне функціональне навантаження. Тому основним принципом інтеграції діагностики та контролінгу в системи менеджменту аграрних підприємств є централізація функцій отримання та використання вказаних видів інформації в залежності від її доступності, структури та призначення. Прикладною реалізацією вказаного принципу є створення відповідних спеціалізованих підрозділів або наділення окремих керівників та спеціалістів відповідними функціоналами з зосередженням їх уваги на вирішенні завдань стратегічного розвитку підприємства.

3. На тактичному та оперативному рівнях управління настільки глибокі зміни, передусім, стосовно контрольної інформації не є необхідними через більший ступінь відповідності інформації специфіці прийняття управлінських рішень. Розв’язанню цього проблемного питання сприятиме формалізація процедур побудови інформаційної бази та здійснення інформаційного обміну в процесі обґрунтування та прийняття управлінських рішень в менеджменті аграрного підприємства.

Запропонована система процедур інтеграції діагностики та контролінгу в систему менеджменту передбачає цільову спрямованість діагностичних та контрольних дій на забезпечення обґрунтованості та контрольованості ступеня результативності реалізації прийнятої стратегії розвитку підприємства, передусім, з огляду на досягнення ринкового успіху та підвищення економічної ефективності основної діяльності. Останнє передбачає адаптацію методичного апарату діагностики в частині підвищення надійності прогнозів розвитку діяльності, а також запровадження в інструментарій контролю методичних засобів

ідентифікації кризових станів.

4. Вивчення систем менеджменту та існуючих підходів до здійснення управління діяльністю аграрних підприємств дозволила формалізувати основні напрями орієнтації інструментів діагностики та контролінгу з огляду та специфіку цілей і завдань управління та особливості об’єктів впливу, що і зумовило необхідність класифікації управлінської інформації, як шляхом поділу її на контрольну, аналітичну та прогностичну, так і в розрізі вказаних об’єктів управління. До останніх слід відносити доходи та витрати, ціни, техніку та технології, товарну спеціалізацію, збутові процедури, кадри підприємства. При цьому формування адекватних завданням стратегічного менеджменту підсистем діагностики та контролінгу передбачає створення можливостей обґрунтованого здійснення експрес-аналізу стратегічних альтернатив, ідентифікацію джерел зростання результатів та виокремлення факторів ринкового успіху.

5. В дослідженні запропоновані відповідні системи критеріїв, показників та індикаторів, які вибудовуються на доступній інформації управлінського обліку аграрного підприємства та спрощують процеси планування та контролю реалізації управлінських впливів на його керовані системи, передусім, в стратегічному менеджменті. При цьому в процесі формування та обґрунтування стратегій має досягатися збалансованість повноти інформації про стан зовнішнього середовища підприємства з показниками оцінок його діяльності та наявних компонент економічного потенціалу. Доведено, що розгляд вказаних систем показників та індикаторів доцільно здійснювати через ідентифікацію структурних особливостей системи менеджменту підприємства, організаційних особливостей її побудови, оцінок

конкурентоспроможності підприємства, системи визначення та корекції цілей розвитку, визначення результатів SWOT-аналізу, економічного та виробничо-ресурсного потенціалу. Крім того, ключовим є врахування масштабів виробництва, чисельності персоналу та галузевої спеціалізації аграрних підприємств, що, в свою чергу, визначатиме специфіку організаційної взаємодії в структурі підприємства, адже підприємства більших розмірів та масштабів мають більш широкі можливості для впровадження відокремлених підрозділів, що здійснюють діагностичні і контрольові функції тощо.

6. Запровадження вказаного механізму передбачає зростання результативності управлінських впливів в системі менеджменту аграрного підприємства через підвищення ступеня координації бізнес-процесів, спрощення процесів та процедур прийняття управлінських рішень, а також підвищення рівня економічної ефективності основної діяльності. Результати застосування розрахунково-конструктивного методу щодо діяльності досліджених підприємств дозволяє стверджувати, що за оптимістичними оцінками лише за рахунок впорядкування процедур застосування інструментів діагностики та контролінгу в плануванні, контролі, обліку, аналізі та регулюванні діяльності підприємства можна досягати підвищення рівня економічної ефективності на 25-30 % без кардинальних змін напрямів та стратегій розвитку.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення і отримане нове вирішення наукового завдання обґрунтування теоретичних та прикладних засад інтеграції інструментів діагностики та контролінгу в менеджмент аграрних підприємств. Отримані наукові результати дають можливість зробити такі основні теоретичні, методичні, прикладні та практичні висновки:

1. Обґрунтовано принципи створення та функціонування систем діагностики та контролінгу в управлінні діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу. Запропонована концепція передбачає, що діагностика є пріоритетною складовою контрольної функції, оскільки вона забезпечує інформаційну підтримку для прийняття управлінських рішень. Ця концепція базується на розподілі контрольної функції, де діагностика виступає ключовим елементом завдяки своїй універсальності та спрямованості на аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, безперервне спостереження та організацію взаємодії між елементами управлінської системи підприємства. Основною метою інтеграції цих систем в менеджмент є підвищення ефективності, гнучкості та адаптивності управлінських рішень щодо основної діяльності підприємства. Процеси обміну контрольною, прогностичною та аналітичною інформацією між підрозділами підприємства є центральними для функціонування цих систем, і поєднання різних видів управлінської інформації підвищує керованість та адаптивність підприємства.

2. Доведено, що для оцінки ефективності використання діагностики та контролінгу в управлінні аграрним підприємством варто аналізувати зміни в рівні економічної ефективності підприємства. Це можна зробити, порівнюючи результати діяльності до та після впровадження коригувальних і адаптаційних заходів, які були здійснені на основі управлінських рішень.

Такі рішення приймаються на основі інформації, отриманої через системи діагностики та контролінгу. Оцінка повинна враховувати, наскільки ці заходи допомогли покращити ефективність операційної діяльності, підвищити прибутковість або мінімізувати ризики, що в результаті дозволить підприємству адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

3. У дослідженні було детально розроблено процедури створення інформаційної бази для підтримки процесу прийняття стратегічних управлінських рішень, із залученням комплексних інструментів діагностики та контролінгу. Використання цих процедур спрямоване на оптимізацію процесів управління економічним потенціалом підприємств, що включає прийняття оперативних, тактичних та стратегічних рішень. Завдяки цим підходам підприємства можуть більш ефективно мобілізувати свої ресурси, швидше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, а також впроваджувати довгострокові стратегії розвитку. Особлива увага у дослідженні приділяється тому, що стратегічне управління повинно базуватися на найбільш точних і актуальних даних, отриманих в результаті діагностики, і водночас потребує чіткого виконання контрольних процедур. Це забезпечує стабільність і послідовність у досягненні стратегічних цілей підприємства, сприяє більш обґрунтованому ухваленню рішень, підвищенню ефективності управлінських процесів та посиленню конкурентних позицій на ринку.

4. Визначено принципи побудови та функціонування систем діагностики і контролінгу в управлінні аграрними підприємствами. До них належать: створення центрів відповідальності, врахування розмірів підприємства, масштабу виробництва, галузевої спеціалізації та фінансових можливостей, а також оптимізація розподілу функцій для проведення діагностичних, моніторингових, контрольних та контролінгових заходів. Розробка та впровадження процедур, які відповідають специфіці кожного

підприємства, дозволяє відстежувати та прогнозувати результати роботи центрів відповідальності, що сприяє створенню адаптивних послідовностей превентивних заходів для підвищення економічної ефективності.

5. У дослідженні було визначено, що під терміном «діагностика» слід розуміти процес постійного та безперервного моніторингу ключових показників, параметрів і характеристик як внутрішнього середовища підприємства, так і зовнішнього оточення. Цей процес супроводжує основну діяльність підприємства та реалізацію його програм розвитку, маючи на меті забезпечення необхідною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень. Також виявлено, що діагностика в управлінській діяльності підприємства має дуальний характер. З одного боку, вона виступає як механізм спостереження за станом підприємства та його взаємодією із зовнішнім середовищем, допомагаючи розуміти, як об'єкт функціонує в умовах змін. З іншого боку, діагностика слугує інструментом для виявлення відхилень від нормального ходу економічних процесів, що дає змогу своєчасно виявляти проблеми та реагувати на них. Цей дуальний підхід підкреслює важливість діагностики не лише як засобу збору інформації, але й як елемента системи контролю. Діагностика допомагає підприємству оперативно виявляти відхилення від запланованих результатів, що дозволяє своєчасно приймати коригуючі заходи та підвищувати ефективність управлінських рішень.

6. Доведено, що для визначення зв'язку між рівнем економічної ефективності основної діяльності аграрних підприємств та організацією виконання контрольних функцій важливо оцінювати ступінь повноти інформаційної бази, на якій ґрунтуються управлінські рішення, особливо стратегічні. Чим більше повноцінної інформації використовується в процесі прийняття рішень, тим ефективніше підприємство зможе управляти своїми ресурсами і адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. У дослідженні були розроблені спеціальні системи критеріїв, показників та

індикаторів, які базуються на доступних даних управлінського обліку аграрного підприємства. Ці системи значно спрощують процеси планування і контролю виконання управлінських рішень, зокрема в стратегічному менеджменті. Вони допомагають аграрним підприємствам ефективніше реагувати на зовнішні виклики та використовувати внутрішні можливості для розвитку. Крім того, при формуванні та обґрунтуванні стратегій розвитку підприємств важливо досягти балансу між інформацією про зовнішнє середовище (ринкові умови, конкуренція, регуляторні вимоги) та внутрішніми показниками (рівень виробництва, фінансові результати, ресурси), а також компонентами економічного потенціалу підприємства. Такий підхід забезпечує всебічну оцінку поточного стану підприємства і дозволяє розробляти більш обґрунтовані та ефективні стратегії розвитку, спрямовані на підвищення його конкурентоспроможності та довгострокової стійкості.

7. У дослідженні були розширені та вдосконалені організаційно-економічні основи виконання контрольної функції в управлінні аграрними підприємствами. Це досягнуто шляхом формалізації ролей та функцій різних елементів системи управління, які беруть участь у процесах діагностики, а також створення відповідних внутрішніх управлінських комунікацій. Такі комунікації забезпечують більш ефективну координацію між підрозділами, що дозволяє краще реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства. Було виявлено, що поточні системи досліджень, оцінок, показників та індикаторів, які використовуються планово-економічними підрозділами аграрних підприємств, не відповідають потребам стратегічного управління. Вони не забезпечують необхідної глибини та точності для ухвалення обґрунтованих рішень у довгостроковій перспективі. Це знижує можливість підприємства своєчасно адаптуватися до змін ринку і конкурентного середовища. На основі цього було обґрунтовано необхідність створення динамічної та адаптивної системи показників, яка б краще

відображала результативність використання економічного потенціалу підприємства. Така система також повинна включати індикатори, що показують наявність джерел економічного зростання підприємства. Це дозволить не лише краще контролювати поточну діяльність підприємства, але й визначати перспективи його подальшого розвитку, орієнтуючись на стратегічні цілі. Таким чином, розвиток таких систем покращить управлінські процеси, підвищить ефективність реалізації економічного потенціалу підприємства та допоможе оптимізувати його довгострокові стратегії зростання.

8. У дослідженні запропоновано концептуальну модель створення адаптивної системи діагностики та контролінгу, яка відповідає стратегічним потребам розвитку підприємства. Ця система дозволяє всебічно аналізувати фактори, що сприяють успішному розвитку підприємства, та допомагає визначити подальші напрями його діяльності. Адаптивна система, особливо в умовах антикризового управління, спрямована на максимізацію потенціалу успіху підприємства, орієнтуючи його діяльність на досягнення стратегічних цілей. Аналіз системи в різних базових моделях управління дозволив визначити її ключові завдання, які варіюються залежно від специфіки об'єктів та управлінських завдань.

9. Доведено, що ключовим напрямом впровадження інструментів діагностики та контролінгу в систему управління аграрними підприємствами є підтримка процесів стратегічного управління. Ці інструменти допомагають створити ефективну систему для реалізації стратегій розвитку, що вимагає глибокої інтеграції та взаємодії всіх елементів управління підприємством. Підприємство повинно функціонувати як єдина відкрита система, де інструменти діагностики і контролінгу не лише підтримують стратегічні рішення, але й впливають на інші рівні управління, забезпечуючи системний підхід до вирішення управлінських завдань. Запровадження цієї моделі дозволяє покращити координацію між різними бізнес-процесами,

оптимізувати прийняття управлінських рішень та спрощувати управлінські процедури. Це підвищує загальну ефективність роботи підприємства, зокрема його здатність швидко та гнучко реагувати на зміни ринку і внутрішнього середовища. Така система сприяє зростанню економічної ефективності основної діяльності підприємства, підвищенню конкурентоспроможності, а також забезпечує стабільність та довгостроковий розвиток. Завдяки інтеграції діагностики і контролінгу управлінські рішення в стратегічному менеджменті підприємства стають більш обґрунтованими, а сам процес управління більш контрольованим і прозорим, що сприяє досягненню поставлених цілей з мінімізацією ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аветісян К. П. Формування системи моніторингу конкурентного розвитку підприємства / К. П. Аветісян, Г. В. Толкачева // Розвиток методів управління та господарювання. – 2009. – С. 235 – 243.

2. Агеєва І. STEP- аналіз як складова частина стратегічного аналізу / І. Агеєва, В. Чеглатонєв // Економічний аналіз. – 2007. – Випуск №1 (17). – С.180 – 183.

3. Адамик Б.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2012. № 1. С. 69-78.

4. Андрєєва Г.І. «Організація і методика економічного аналізу». Навчальний посібник для студентів спеціальності «Облік і аудит». Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. 353 с.

5. Базецька Г. І. Конспект лекцій з дисципліни «Фінанси підприємства» (для студентів заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки 051. Економіка підприємства). Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 125 с.

6. Бєлов Б.О. Організаційно-економічний механізм розробки і реалізації підприємствами АПК маркетингових стратегій взаємодії / Б.О. Бєлов // Економіка АПК. – 2006. – №10. – С. 124 – 129.

7. Білуха М. Т. Теорія фінансово-господарського контролю: Підручник. Київ. Вища школа, 1994.

8. Білуха М. Т. Фінансовий контроль: теорія, ревізія, аудит : підручник [для студ. вищих навч. закладів]. Микитенко. Київ: Українська академія оригінальних ідей, 2005. 886 с.

9. Бойко Л. Передумови розвитку органічного виробництва в Україні. Землевпорядний вісник. 2011. № 2. С. 30-35.

10. Болюх М. А., Бурчевський В. 3., Горбаток М. І. Економічний аналіз: навч. посіб; за ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2003. 556 с.

11. Болюх М.А. Економічний аналіз: навч. Посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 556 с.

12. Борисенко О. В. Теоретические аспекты мониторинга экономической безопасности предприятия // Научная индустрия европейского континента-2017: IV Международная научно-практическая конференция. Прага, 1-15 декабря, 2017 г. – Прага, 2017. – Т.21. – С. 27-30.

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

14. Брагинец А.Н. Предприятие как объект с совокупностью свойств [Электронный ресурс] / А.Н Брагинец // Ефективна економіка — 2014. —No 3. — Режим доступу до журналу: www.economy.nayka.com.ua.

15. Бутенко Н.В. Диверсифікація виробництва: цілі та стратегії реалізації / Н.В. Бутенко // Економіка АПК. – 2003. – № 7. – С.109.

16. Бутинець Ф. Ф. Контроль і ревізія. Житомир, 2000.

17. Бутинець Ф.Ф. Предмет и объекты контроля в сельскохозяйственных предприятиях. Київ. 1976. 108 с.

18. Вагнер І.М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного аналізу/ І.М. Вагнер // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – № 4 (20). – С .82.

19. Василюк В.В. Тенденції розвитку підприємств борошномельно- круп'яної промисловості України

20. Вербицький І.С. Концептульні засади стратегічного планування соціально-економічного розвитку регіону / І.С. Вербицький // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 8. – С. 157 – 165.

21. Вершигора Є.Ю. Маркетингова товарна політика. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://pidruchniki.com/74119/marketing/marketingova/tovarna_politika

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

23. Вініченко І.І. Методичні підходи до управління конкурентоспроможності підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2011. №24. С. 13-18.

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

25. Вудвуд В.В. Резерви зниження собівартості продукції як один із напрямків підвищення ефективності функціонування підприємства. Економіка та конкурентоспроможність підприємств. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. 8. 2013. №46. С. 100-103.

26. Гавриш О.А. Математичне моделювання процесу управління параметрами конкурентоспроможності / О.А. Гавриш, В.В. Гриценко, В.О. Кохановський // Вісник КНУТД. Збірник наукових праць . – 2007. – № 1. – С. 114 – 120.

27. Галіцин В. К. Моделі та технології систем моніторингу в економіці : дис.. д-ра екон. наук: 80.03.02 / В. К. Галіцин. – К., 2001. – 389 с..

28. Герасимчук В.О. Стратегічне управління підприємством / В.О. Герасимчук. Київ. КНЕУ, 2013. 360 с.

29. Герман Л.М. Шляхи сталого розвитку сільського господарства України за результатами вивчення суспільної думки / Л.М. Герман, В.В. Підліснюк, І.Р. Юхновський // Економіка АПК. – 2007. – № 2. – С. 149 – 151.

30. Германюк Н.В. Теоретико-методологічні аспекти диверсифікації в сільському господарстві / Н.В.Германюк // Економіка АПК. – 2010. – № 8. – С.25 – 29.

31. Глобальний аналіз базових макроекономічних показників України (2013–2017 рр.). Публічний аудит. http://publicaudit.com.ua/reports- on-audit/globalnyj-analiz-bazovyh-makroekonomichnyh-pokaznykiv-ukrayiny- 2013-2017-rr/

32. Гнатишин А.В. Оперативний аналіз виконання договірних зобов'язань і реалізації продукції. «Економічні науки». Серія «Облік і фінанси». Випуск 7 (25). Ч. 1. 2010. С. 353-359.

33. Голишова І.С. Резерви зниження собівартості продукції [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/ portal/natural/vcpi/ TPtEV/ 2012 _6/ statti/17 Golish.pdf.

34. Горєлов Д.О. Організація виробництва: Конспект лекцій. Харків. ХНАДУ, 2012. 544 с.

35. Городня Т.А. Оптимізація собівартості продукції підприємства [Електронний ресурс] Режим доступу: http://archive. nbuv.gov.ua/ portal/ chem_biol/ nvnltu/ 21_1/326_Gor.pdf

36. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 2. – С. 35-38.

37. Грідчіна М.В. Фінанси (теоретичні основи). [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://ecolib.com.ua/article.php?book=37& article=4446

38. Губені Ю. Е. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України / Ю.Е. Губені // Економіка АПК. – 2006. – № 11. – С. 18 – 27.

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

40. Дергалюк Б.В. Парфенюк М.В. Економічна сутність поняття «Фінансова політика» та принципи її реалізації на підприємстві. Ефективна економіка № 5, 2017. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5574

41. Дергач І.В. Інтенсифікація та інтенсивність розвитку аграрного виробництва в Україні / І.В. Дергач // Економіка АПК. – 2007. – № 3. – С. 43 – 45.

42. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 08.02.2018)

43. Діброва А.Д. Категорія «управління» як атрибут динамічних систем / А.Д. Діброва, Г.М. Чорний // Економіка АПК. – 2010.–№ 7.–С. 122–127.

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

45. Дрогомирецька М.І. Регіональні особливості функціонування продовольчих ринків / М.І. Дрогомирецька // Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії. Серія: Економічні науки. – 2008. - № 1 (19). – С. 74 – 77.

46. Дяченко М.І. Внутрішньоорганізаційні аспекти впровадження управлінських інновацій/ М.І. Дяченко // [Електронний ресурс]. – [Режим доступу]: http://economica.org.ua/2011/dyachenkoui/.

47. Еволюція маркетингових відносин. Вступ до фаху. Хмельницький національний університет. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k1053&T=2_2&lng=1&st=0

48. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ. Видавничий центр "Академія", 2000. 864 с.

49. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2. Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. 848с.

50. Єрмоленко Г.С., Шумляєв Б.О. Організація обліку виробничих запасів, недоліки обліку та шляхи його удосконалення. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/3535/1/6.pdf

51. Жаліло Я. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки/ Я. Жаліло // Економіка України. – 2005. – № 1.–С. 19 – 27.

52. Живко З.Б., Ревак І.О., Живко М.О. Контрольно-ревізійна діяльність. Навчальний посібник. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://pidruchniki.com/1584072041535/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/kontrolno- reviziyna_diyalnist

53. Живко З.Б., Ревак І.О., Живко М.О., Мельник С.І., Плахотнюк Л.М. О-64 Організація перевірок фінансово-господарської діяльності: підручник. за заг. ред. З.Б. Живко. Львів: ЛьвДУВС, 2011. 548 с.

54. Загородній А. Стратегічний аналіз у системі «Економічний аналіз – стратегічний менеджмент» / А. Загородній, Г. Кіндрацька, В. Чубай // Економічний аналіз. – 2008. – № 3 (19). – С. 167.

55. Запара Л.А. Сутність та необхідність стратегічного планування / Л.А. Запара // Агросвіт. – 2010. – № 24. – С. 36 – 39.

56. Зоріна О. А. Організація аналітичної роботи в корпораціях. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук, праць. 2016. № 3. С. 71-77.

57. Зоріна О. А. Розвиток теорії та методології економічного аналізу діяльності акціонерних товариств: моногр. Київ: НАСОА, 2012. 456 с.

58. Зоріна О.А. Аналітичний погляд щодо сутності стратегічного аналізу в діяльності акціонерних товариств. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 5, Т. 2. С. 309-313

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

60. Іванова В.В. Роль інформаційної стратегії в діяльності підприємств АПК / В.В. Іванова // Економіка АПК. – 2007. – № 1. – С. 72 – 76.

61. Івашов М.Ф. Актуальні економіко-теоретичні проблеми розвитку системо-інформаційних засад інституційного реформування суспільства / М.Ф. Івашов, О.К. Скаленко // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2006. – № 1. – С. 64 – 70.

62. Інструкція про організацію планування та проведення контрольних заходів в Пенсійному фонді України та його органах. Пенсійний фонд. Інформаційна сторінка веб порталу [Електронний

ресурс]. Режим доступу: https://www.pfu.gov.ua/34347-instruktsiya-pro-organizatsiyu- planuvannya-ta-provedennya-kontrolnyh-zahodiv-v-pensijnomu-fondi-ukrayiny-ta-jogo-organah/

63. ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on the Terminology used in ISO 9001and ISO 9004 [Электронный ресурс] http://www.inlac.org/documentos/N526R2-Guidance-on-the-Terminology-used-in-ISO-9001-and-ISO-9004.pdf.

64. Каменська Т.О. Внутрішній аудит. Сучасний погляд: Монографія. Нац. акад. статистики, обліку та аудиту. Київ. Інформ.-аналіт. агентство, 2019. 499 с.

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

66. Каткова Т.І. Використання економічно-математичних моделей підтримки прийняття рішень за умов невизначеності / Т.І. Каткова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2018. – № 3(43). – С. 94.

67. Квач Я.П. Сучасний стан і перспективи розвитку Борошномельної галузі. Економіка харчової промисловості №2 (26) 2015. journals.uran.ua/fie/article/download/44022/40285

68. Кір’ян Т.М. Соціальна політика в умовах фінансово-економічної кризи / Т.М .Кір’ян // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 2 (16). – С. 176 – 186.

69. Клімова О.І. Методики проведення аналізу стратегічного розвитку підприємства / О.І. Клімова // Економіка та держава. – 2008. – № 4 . – С. 54 – 58.

70. Козловський С. Стратегічне управління розвитком регіональних економічних систем / С. Козловський // Економіка України. – 2011. – № 4. – С. 28 – 38.

71. Колесник В.М. Розробка стратегій розвитку аграрних підприємств [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. 2009. Режим доступ : http://www.economy.nayka.com.ua/ ?op=1&z=49.

72. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення. за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

73. Контроль і ревізія [Текст]: конспект лекцій для студентів напрямку підготовки 6.030509 «Облік і аудит» денної форми навчання/ уклад. Л.В. Матюк. Любешів: Любешівський технічний коледж Луцького НТУ, 2018. 86 с.

74. Костін Ю.Д. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій / Ю.Д. Костін, Ю.А. Левицький // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 2. – С. 60 – 63.

75. Крайній В.О. Вдосконалення системи нормування праці в сучасних умовах. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Вип. С. 92-95. Режим доступу: http://global-national.in.ua/issue-1-2014-y/23- krajnij-v-ovdoskonalennya-sistemi-normuvannya-pratsi-v-suchasnikh-umovakh

76. Кредісов А. Менеджмент : основні концепції 2-ї половини XX ст.. і деякі тенденції розвитку на початку XXI ст. / А. Кредісов // Економіка України. – 2005 . – № 11 (528). – С. 12 – 20.

77. Кредісов А. Менеджмент у контексті розвитку економічної теорії / А. Кредісов // Економіка України. – 2008. – № 1. – С. 4 – 11.

78. Кредісов А. Стратегічний менеджмент на початку XXI ст.: зміна парадигм / А. Кредісов, Б. Літовченко // Економіка України. – 2011. – № 2. – С. 28 – 37.

79. Кривенко К.Т. Гранична корисність та її сутність. Політична економія. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://ecolib.com.ua/article.php?book=18&article=1663

80. Кривицька О.Р. Планування прибутку підприємства при визначенні стратегії його розвитку / О.Р. Кривицька //Фінанси України. – 2005. – № 3. – С. 138 – 146.

81. Крисанов Д.Ф. Методичні підходи рейтингової оцінки галузей агропродовольчого комплексу України / Д.Ф. Крисанов, С.М. Черненко // Економіка АПК. – 2006. – № 1. – С. 99 – 106.

82. Кроніковський Д. Контроль як біокібернетична підсистема управління / Д. Кроніковський // Економічний аналіз. – 2010. – Випуск 7. – С. 295 – 297.

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

84. Кузьмін О.Є., Петришин Н.Я Технологія вибору виробничих стратегій для машинобудівних підприємств. Національний університет “Львівська політехніка”. 2009. [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2728/1/16.pdf

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

86. Куриленко Н.О. Оцінка фінансової стійкості аграрного підприємства / Н.О. Куриленко, С.К. Безрукова // Вісник Сумського національного аграрного університету. – Серія «Фінанси і кредит» . – 2018. – Випуск № 2(36). – С. 125 – 131.

87. Кушнір І.В. Оцінка кредитоспроможності аграрних підприємств / І.В. Кушнір // Економіка АПК. – 2006. – №7. – С. 90 – 94.

88. Лисенко Н.О. Стратегічні прогнози як елемент стратегічного управління підприємством / Н.О. Лисенко // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 7 (73). – С. 166 – 173.

89. Лузан Ю.Я. Фінансовий стан агропромислового виробництва в Україні та шляхи його удосконалення / Ю.Я. Лузан // Економіка АПК. – 2007. – № 5. – С. 14 – 23.

90. Луцький М. Особливості стратегічного планування в сучасних корпораціях / М. Луцький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 7/8. – С. 3 – 6.

91. Мазур Н.А. Конкурентоспроможність виробництва аграрної продукції та основні напрями її підвищення / Н.А. Мазур, М.В. Місюк // Економіка АПК. – 2007. – № 2. – С. 123 – 132.

92. Малюга Л. Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств / Л. Малюга // Економіст. – 2009. – № 9. – С. 50 – 53.

93. Матвєєв А.Ю., Танюк І.А., Мудрик Н.С. Економічний розвиток доколгоспного подільського та східноволинського села (1921-1927 рр.) Економічна освіта. Наука і економіка. 2015. №2 (38). 116-122.

94. Мельник А., Васіна А., Желюк Т., Попович Т. Національна економіка . Київ: Знання, 2011. 463 с.

95. Мельник А.Ф. Стратегічне планування в системі інституційного забезпечення соціально-економічного розвитку України /

А.Ф. Мельник, Л.А. Лаврів // Вісник економічної науки України. – 2018. – № 1. – С. 74 – 83.

96. Мельник Л.Ю. Економічна теорія на межі тисячоліть / Л.Ю. Мельник, П.М. Макаренко, І.Г.Кириленко. – К.: ІАЕ УААН, 2003. – 748 с.

97. Михайлов В.С. Панорама методів рейтингового оцінювання та використання їх у статистиці фінансів підприємств / В.С. Михайлов, О.Б. Хотетовська // Статистика України. – 2008. – № 3. – С. 23 – 28.

98. Мішин М. Визначення зіставності умов операцій при проведенні порівняльного аналізу для цілей трансфертного ціноутворення. Вісник офіційно про податки. Офіційне видання державної фіскальної служби України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.visnuk.com.ua/ua/pubs/id/7897

99. Мних Є.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. Київ. Нац..-торг.-екон. Ун-т., 2008. 514 с.

100. Могильний О. Реалії та парадокси аграрної політики / О. Могильний //Економіка АПК. – 2008. – № 12. – С. 40 – 51.

101. Наконечний С.І. Особливості використання економетричних методів у плануванні АПК / С.І. Наконечний, Т.С. Наконечний, С.С. Савіна // Економіка АПК. – 2005. – № 12. – С.25 – 33.

102. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку / А.П. Наливайко – К.: КНЕУ, 2001. – 91 с.

103. Никифорчин М.Д. Суть та основні поняття операційної ефективності в діяльності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2013. № 3. С.88-92

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

105. Олексів І.Б., Фещур Р.В. Проблеми аналізу та оцінки фінансового стану підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/8496/1/51.pdf

106. Опарін В.М. Фінанси (загальна теорія). Фінанси підприємств. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://studentbooks.com.ua/content/view/229/54/1/2/

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

108. Опря О.Т. Статистика. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://pidruchniki.com/1584072030734/statistika/statistika

109. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент / Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська. – К.: КОНДОР, 2003. – 216 с.

110. П’ятницька Г. Нові підходи до формування стратегії підприємства в умовах конкуренції / Г. П’ятницька // Підприємництво, господарство, право. – 2004. – № 11. – С. 136 – 140.

111. П’ятницька Г. Планування стратегічного розвитку організації в умовах обмеження ринкової саморегуляції / Г. П’ятницька, В. Найдюк // Вісник Київського національного торгівельно-економічного університету. – 2006. – № 3 . – С. 31 – 38.

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

113. Павлюк В. Аналіз процесу стратегічного маркетингового планування в банківській сфері / В. Павлюк // Банківська справа. – 2003. – № 6. – С. 32.

114. Пан Л. Обґрунтування необхідності стратегічного планування на вітчизняних підприємствах / Л. Пан // Підприємництво: господарство і право. – 2013. – № 10. – С. 8 – 11.

115. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2012. № 727. С. 270-276.

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

117. Пастернак Є.Л. Опис і якісна оцінка застосування SWOT-аналізу до підприємства / Є.Л. Пастернак // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 1 (56). – С. 64 – 68.

118. Пашнюк Л. О. Харчова промисловість України: стан, тенденції та перспективи розвитку. Економічний часопис–XXI. 2012. № 9-10. С. 60–63.

119. Пеняк Ю.С. Оптимізаційне моделювання ефективності діяльності аграрних підприємств / Ю.С. Пеняк // Вісник ЦНЗ АПВ Харківської області. – 2009. – Випуск № 5. – С. 24 – 30.

120. Перше видання інфоргафічного довідника «Food industry in Ukraine». https://businessviews.com.ua/ru/get_file/id/food-industry-report-2018.pdf

121. Петрова Н.О. Стратегія диверсифікації аграрного виробництва як шлях формування конкурентоспроможності підприємства АПК / Н.О. Петрова // Вісник Сумського національного аграрного університету. – Серія «Економіка та менеджмент» . – 2009. – Випуск № 4. – С. 129 – 134.

122. Писаренко В.В. Особливості використання матричних методів стратегічного планування в агробізнесі / В.В. Писаренко // Економіка АПК. – 2005. – № 11. – С. 128 – 131.

123. Плотник О.Д. Шляхи оптимізації економічного потенціалу аграрних підприємств / О.Д. Плотник // Агросвіт. – 2010. – № 22. – С. 45 – 48.

124. Погріщук Б.В., Марченко О.І. Планування і контроль на підприємстві. Підручник. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://pidruchniki.com/92363/finansi/naukova_organizatsiya_pratsi_vprovadzhen nya_pidpriyemstvi

125. Поченчук, Г. М. Закономірності трансформаційних процесів національної економіки [Текст] Економічний аналіз : зб. наук. Праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол. Тернопіль. Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. Том 16. № 1. С. 123- 129.

126. Приходченко Л. Л. Забезпечення ефективності державного управління: теоретикометодологічні засади : монографія. Одеса: Оптимум, 2009. 300 с.

127. Приходько О.М. Аналіз регулювання агропромислового виробництва / О.М. Приходько // Економіка та держава. – 2009. – № 10. – С. 106 – 108.

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

129. Прус Л. Р. Управління потенціалом підприємства : навч. пос. Хмельницький : Метод. ред. центр ПВНЗ «УЕП», 2010. - 483 с.

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

131. Рябокінь В.П. Стратегічні напрями соціально - економічного розвитку агропромислового виробництва в Україні / В.П. Рябокінь // Економіка АПК. – 2016. – № 7. – С. 29 – 31.

132. Саблук П. Стан і перспективи розвитку агропромислового комплексу України / П. Саблук // Економіка України. – 2008 . – № 12. – С. 4 – 18.

133. Саблук П.Т. Становлення аграрної політики в Україні / П.Т. Саблук // Економіка АПК. – 2006. – № 1. – С. 3 – 7.

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

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

136. Самілик Т.М. Оптимізація виробничо-галузевої структури аграрного підприємства/ Т.М. Самілик // Агросвіт. – 2010. – № 24. – С.32 – 35.

137. Сергейчук І.І. Модель стратегічного управління масштабом діяльності підприємства. / Сергейчук І.І. // Ефекивна економіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua /index.php?operation=1&iid=1386

138. Сіменко І.В. Стратегічне управління аграрним підприємством на основі концепції організаційних змін / І.В. Сіменко, М.В. Гукова // Економіка АПК. – 2011. – № 6. – С. 139 – 143.

139. Сітковська А.О., Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства: методика та критерії розрахунку. Економіка. Управління. Інновації. Випуск № 3 (18), 2016

140. Скрипник М. Собівартість продукції як економічна категорія [Електронний ресурс]. Режим доступу: http:// archive. nbuv.gov.ua/ portal/ Soc_Gum/ Ecan/ 2010_7/pdf/skrypnyk.pdf

141. Сливка Я.В. Покупець і замовник: спільне і відмінне. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економіка, управління та адміністрування. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://ven.ztu.edu.ua/article/viewFile/89456/86154

142. Смоленський І. Стратегічно-операційний маркетинг екологізації виробництва / І. Смоленський, Г. Степанюк // Економіка України. – 2019. – № 9. – С. 74-79.

143. Смолін І. Концепція стратегічного планування в динамічному конкурентному середовищі / І. Смолін // Конкуренція. – 2004. – № 6. – С.30 – 36.

144. Сокиринська І. Г. Економічна моніторинг та методи її реалізації / І.Г. Сокиринська // Проблеми економіки транспорту: зб. наук. праць – Дніпропетровськ, 2006. – С. 176-177

145. Сорокун С.С. Еволюція кореляційного аналізу та використання його для дослідження зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК / С.С. Сорокун // Економіка АПК. – 2019. – № 2. – С. 71-83.

146. Coelli Timothy J. An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis/ Timothy J. Coelli, D.S. Prasada Rao, Christopher J. O'Donnell, George E. Battese.- 2ed ed springer.- 2005. – 349 p.

147. Стандартів боятися — у ЄС не ходити [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://news.finance.ua/ua/~/2/0/all/2014/07/07/329423

148. Стариченко Є.М. Актуальні питання макроекономічного прогнозування з використанням неструктурних моделей / Є.М. Стариченко // Економіка АПК. – 2009. – № 2. – С. 64 – 68.

149. Структура економіки України. GTAI GERMANY TRADE & INVEST http://ukraine.ahk.de/fileadmin/ahk_ukraine/GTAI/Struktura_ekonomiki 23-10-2018.pdf

150. Church A. H. The science and practice of management / A. Hamilton Church. – New York. – 1918. – 535 с. [Электронный ресурс] URL http://openlibrary.org/books/OL24601473M/The_science_and_practice_of_management

151. Таранавська Н.М. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності об’єктів господарювання України / Таранавська Н.М. // Економіст. – 2007. – №10. – С.56-62.

152. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. - 2-ге вид. Київ: Алерта, 2003. 485 с.

153. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз. Тарасенко Н.В. 3-тє видання, перероб. і доп. Львів: “Новий світ – 2000”, 2004. 344 с

154. Технологія проведення моніторингових досліджень (Із досвіду роботи). Харків: Харківська академія неперервної освіти, 2013. 85 с. [Електронний ресурс]. (Режим доступу: http://www.edu-post-diploma.kharkov.ua.)

155. Ткаченко А.М. Управління економічною діагностикою будівельного підприємства, як основа його ризик менеджменту. Ефективна економіка. Дніпровський державний аграрно-економічний університет. №6. 2012. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1756

156. Томчук В.В. Сутність грошових потоків сільськогосподарських підприємств Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З.Гжицького. Том 15 №2 (56) 2013. С.398-410.

157. Трухан О.Л. Стратегічний аналіз у системі управління підприємствами [Електронний ресурс]. Вісник ЖДТУ (Економічні науки). 2009. № 1 (47). Режим доступу: https://ztu.edu.ua/ua/science/publishing/visnik/econom/1_47/27.pdf

158. Усанкова С. Довгострокове та короткострокове кредитування. Електронний ресурс]. Режим доступу: http://luxua.github.io/finansi/dovgostrokove-ta-ko.html

159. Федоров С. Є. Фактичний фінансовий контроль: проблеми трансформації. Форум права. 2011. № 2. С. 908–913 [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/FP/2011-2/11fcekpt.pdf

160. Філінков О.М. Про співвідношення змісту категорій "витрати виробництва", "затрати", "собівартість". Економічна теорія. 2011. № 4. С. 12- 17.

161. Шапиро І. А. Досвід впровадження системи моніторингу виробничих витрат трубопрокатного підприємства / І. А. Шапиро // Ефективна економіка — 2014. —No 3. — Режим доступу до журналу: www.economy.nayka.com.ua.

162. Шостаківська Н.М., Контроль і ревізія : Курс лекцій . Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016.-231с.

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

164. Щодо розвитку інвестиційних процесів у харчовій промисловості України : аналітична записка [Електронний ресурс]. Режим доступу. http://www.niss.gov.ua/articles/1539/.

165. Якимчук Т. В. Стан і перспективи розвитку підприємств харчової промисловості України. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 4 (106). С. 162–168.

166. Ясінська А.І., Подольчак Н.І. Методологія та організація системно-орієнтованого управління витратами підприємства для прийняття управлінських рішень. Національний університет “Львівська політехніка”. 2012. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/ bitstream/ntb/13883/1/26_161-171_Vis_727_Menegment.pdf

167. Eilon S. Management control / Samuel Eilon. – Boston: Harvard Business School Press, 1971 . – 207 с.

168. Farrell M.J. The measurement of productive efficiency / Farrell M.J. // Journal of the Royal Statistical Society 120. – 1957. – pp. 449-460.

169. Gosling D.H. Measuring the performance of divisional cost centres / D.H. Gosling, // CMA Magazine . – 1988 . – №7/8 . – P.3-30

170. Lebas M., Euske K. A conceptual and operational delineation of performance. In: Neely A. (ed.). Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice. 2nd edition. Cambridge University Press: Cambridge; 2007. – pp.125–139.

171. Meyer Marshall W. The Performance Paradox./ Meyer Marshall W. and Vipin Gupta // Research in Organizational Behavior. – 1994. - № 16. – pp. 309-69.

172. Rybakov M. Diagnostic Tools Implementation in Agricultural Enterprises Strategy Management / M. Rybakov // Wschodnoeuropejskie Czasopismo Naukowe. - # 6. – 2016. – P. 105-114.

173. Smith M. The rise and rise of the NFI / M. Smith // Management Accounting . – 1990 . – № 68 . – P. 6-24

174. Thiel S. Van The performance paradox in the public sector / Thiel S. Van, Leeuw Frans l. // Public Performance & Management Review. – Vol. 25. – No. 3. – March 2002. – pp. 267-281.

175. Vangermeersch R., Church A. H. // History of Accounting: An International Encyclopedia, [edited by Michael Chatfield and Richard Vangermeersch]. New York: Garland Publishing, 1996 . – P. 124

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

публікації, які розкривають основний зміст дисертації:

1. **Ткаченко В. А.** Призначення методологічного гарантування функції цілісної економічної діагностики у системі стратегічного регулювання діяльності підприємств та об`єднань. Теоретичні, методичні та практичні аспекти сталого розвитку економіки України: колективна монографія [під ред. О. О. Непочатенко]. Умань: Видавець «Сочінський М. М.», 2020. С. 33-38.
2. **Ткаченко В. А**. Формування багатофункціональних теоретичних та методологічних засад підсистеми інтегрованого економічного аналізу та оцінки. Економіка. Фінанси. Право: щомісячний інформаційно-аналітичний наукометричний журнал. Київ: «Аналітик», 2020. № 1. С. 31-34.
3. **Ткаченко В.,** Носач Н., Єгіозар'ян А. Впровадження збалансованої системи показників у менеджменті аграрних підприємств. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. № 7(197). С. 127-138. 10.20998/2313-8890.2024.07.10 (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні методичного підходу до визначення складу показників оцінювання стану підприємств)*
4. **Ткаченко В.** Аналіз ефективності інтеграції діагностичних інструментів та систем контролінгу в управлінські процеси аграрних підприємств: досвід та перспективи. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2024. 332(4), С. 310-315. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-47
5. **Ткаченко В. А.** Інтеграція інструментів та системи діагностики і контролінгу в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу. «Colloquium-journal», 2024, 21(214). С. 31-36. https://doi.org/10.5281/zenodo.1314224

публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

6. **Ткаченко В. А.** Діагностика, моніторинг та контролінг в управлінні розвитком аграрних підприємств та об'єднань. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи». Харків: ХНТУСГ, 2015. С. 193-195.

7. Tkachenko S., Poliakova Ye., **Tkachenko V.** The solution to the general problem of improving the methodology of the subsystem of analytical processing of technical and economic information. Настоящи изследвания и развитие - 2020: Материали за XVI международна научна практична конференция (София, Република България, 15 - 22 януари 2020 г.). – София: «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2020. - Volume 5: Икономики. – P. 62-64.

8. Tkachenko S., Poliakova Ye., **Tkachenko V.** Study of the essence of various approaches to the organization of analytical processing of technical and economic information in the strategic management. Science and civilization - 2020: Materials of the XVI International scientific and practical Conference (Sheffield, England, 30 January - 07 February, 2020). Sheffield: Science and education LTD, 2020. Volume 7: Economic science. P. 103-105.

9. **Ткаченко В. А.** Prerequisites for the introduction of a balanced system of indicators at an agricultural enterprise. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 16 травня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 341-346.

10. **Ткаченко В. А.** Prerequisites for the introduction of a balanced system of indicators at an agricultural enterprise. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 16 травня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 341-346.

11. **Ткаченко В. А.** Формування набору інструментів діагностики управління аграрними підприємствами. *Сучасні технології розвитку людини в інтегрованому суспільстві в умовах воєнного стану*: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Миколаїв, 17 травня 2024 р.

/ За заг.ред. А.М. Старєвої; упоряд. С.В. Кандюк-Лебідь. Миколаїв: МІРЛ та МФК Університету «Україна», 2024. С 346-351.

публікації, які додатково розкривають зміст дисертації:

12. Ткаченко С. А., **Ткаченко В. А.,** Ткаченко С. В. Зразковість діяльності персоналу аналітичної обробки техніко-господарських інформаційних емпірик (даних). Економіка. Фінанси. Право: щомісячний інформаційно-аналітичний наукометричний журнал. Київ: «Аналітик», 2019. № 12/1. С. 6-9. *(авторський внесок полягає в обґрунтуванні принципів побудови систем діагностики та контролінгу в менеджменті підприємств)*

13. Ткаченко С. А., **Ткаченко В. А.** Операторна самостійність цілісного аналізу в межах спеціальної підсистеми функціонально розвинутих доктрин стратегічного координування типового призначення об'єднаннями та підприємствами. Економіка. Фінанси. Право: щомісячний інформаційно-аналітичний наукометричний журнал. Київ: «Аналітик», 2019. № 12/2. С. 6-9. *(авторський внесок полягає в окресленні підходів до делегування контрольних, моніторнгових, діагностичних та контролінгових функцій й процедур в менеджменті суб'єктів економічних відносин)*

14. **Ткаченко В. А.** Окреслення критерію ефективності функціонування системи господарського аналізу та оцінки в функціонально розвинутих методах стратегічного менеджменту особливого призначення підприємств. Економіка. Фінанси. Право: щомісячний інформаційно-аналітичний наукометричний журнал. Київ: «Аналітик», 2020. - № 1/1. – С. 14-17.

15. **Ткаченко В. А**. Акцентування у фінансово розвинутих системах стратегічного управління окремого призначення підприємствами та об'єднаннями особливої функції інтегрованого економічного аналізу та оцінки. Економіка. Фінанси. Право: щомісячний інформаційно-аналітичний наукометричний журнал. Київ: «Аналітик», 2020. № 1/2. – С. 11-14.