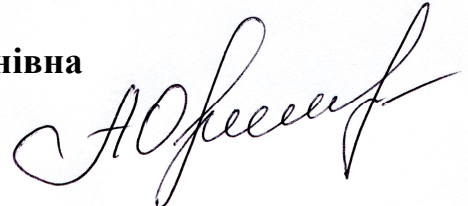


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА**

**ОРЄХОВА Альвіна Іванівна**



УДК 631.153 : 332.021.8

**МЕХАНІЗМИ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ  
ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ:  
ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА**

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

**Автореферат  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
доктора економічних наук**

Харків – 2018

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Сумському національному аграрному університеті Міністерства освіти і науки України.

**Науковий консультант:** доктор економічних наук, професор  
**ПЛАКСІЄНКО Валерій Якович,**  
Полтавська державна аграрна академія,  
завідувач кафедри бухгалтерського обліку.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор,  
Заслужений економіст України  
**ЄРМАКОВ Олександр Юхимович,**  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, завідувач  
кафедри економіки праці та соціального  
розвитку;

доктор економічних наук, професор  
**ГАВКАЛОВА Наталія Леонідівна,**  
Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця,  
завідувач кафедри державного управління,  
публічного адміністрування та національної  
економіки;

доктор економічних наук, доцент  
**КРЮКОВА Ірина Олександрівна,**  
Одеський державний аграрний університет,  
завідувач кафедри обліку і оподаткування.

Захист відбудеться «27» грудня 2018 р. о 12<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.832.02 у Харківському національному технічному університеті сільського господарства імені Петра Василенка за адресою: 61002, м. Харків, вул. Алчевських (Артема), 44, конференц-зал.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за адресою: 61002, м. Харків, вул. Алчевських (Артема), 44, читальний зал.

Автореферат розісланий «26» листопада 2018 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради



Гацько А.Ф.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** В ринкових умовах господарювання ключовою проблемою в управлінні підприємством є питання формування та ефективного використання економічного потенціалу. Нераціональність використання наявних ресурсів і можливостей, недосконалість методів управління підприємством призводять до значних витрат. Це змушує більш прискіпливо досліджувати проблему мобілізації внутрішніх резервів та виявляти перспективні можливості, обумовлені зовнішнім середовищем, з метою повного і комплексного використання економічного потенціалу підприємства.

Турбулетні умови функціонування підприємств трансформують підходи до формування та ефективного використання економічного потенціалу на всіх рівнях управління підприємством за допомогою контролю та моніторингу витрат всіх видів ресурсів, трансферу та виробництва інноваційних технологій з метою зменшення їх ресурсомісткості. З метою належного реагування на динамічні умови функціонування, необхідні кардинальні зміни на підприємстві, а з урахуванням кризових ситуацій й особливостей вітчизняної економіки зміни повинні бути суттєвими та здійснюватися оперативно.

Важливим інструментом в забезпеченні досягнення стратегічних цілей підприємства виступає контролінг, який сприяє вирішенню таких актуальних проблемних питань як забезпечення стабільності бізнесу, виявлення та ефективне використання внутрішніх резервів, підвищення використання економічного потенціалу суб'єкта агробізнесу та ін. Контролінг бере участь у формуванні завдань, як стратегічного, так і оперативного характеру, та, за допомогою сукупності методів і інструментів, координує стратегічні цілі, які сприяють досягненню головної мети управлінського процесу. В умовах нестабільного економічного середовища системи АПК, вразливості до викликів зовнішнього середовища, сезонності виробництва особливої актуальності набуває контролінг в системі управління підприємствами аграрної сфери. Таким чином, контролінг сприяє досягненню мети діяльності системи як загалом, так і в частині управління економічним потенціалом, забезпечуючи менеджмент підприємства якісною, достовірною та своєчасною інформацією, адекватною для прийняття належних управлінських рішень.

Проблемам вивчення організаційно-економічних засад розвитку економічного потенціалу присвячені наукові праці О. Ареф'євої, О. Березіна, Н. Гавкалової, О. Єрмакова, І. Крюкової, Н. Краснокутської, О. Красноруцького, Є. Лапіна, Л. Мармуль, С. Мочерного, Т. Маренич, О. Олесюк, В. Онегіної, І. Отенко, О. Панухник, В. Плаксієнка, О. Федоніна, О. Шуманської та ін. Серед зарубіжних дослідників слід відзначити праці таких вчених, як І. Ансофф, М. Байєр, П. Друкер, К. Макконел, М. Мескон, С. Росс, Д. Рубінфельд, Ф. Хедоурі та ін.

Вагомий внесок у розвиток теорії контролінгу внесли наступні вчені-дослідники: І. Бланк, А. Карминський, Е. Майєр, М. Пушкар, О. Терещенко, М. Чумаченко, Н. Шульга, Г. Уварова та ін. Однак, проблемні питання формування, ефективного використання та розвитку економічного потенціалу

суб'єктів агробізнесу потребують подальшого поглибленого дослідження. Актуальність обраної теми і значимість заявлених питань зумовили вибір предметно-об'єктної сфери, постановку мети і завдань дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційна робота виконана відповідно до плану наукових досліджень Сумського національного аграрного університету за темою «Механізми вдосконалення стратегічного управління економічним розвитком підприємств аграрного сектору економіки» (номер державної реєстрації 0113U004893). Внесок автора полягає у дослідженні особливостей формування, обґрунтуванні доцільності застосування контролінгу в системі управління економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу.

**Мета і завдання дослідження.** *Метою* дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних, методичних та прикладних засад побудови та функціонування механізмів контролінгу в управлінні економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу.

Реалізація мети дисертаційної роботи обумовила необхідність вирішення наступних завдань дослідження:

- дослідити та поглибити понятійно-термінологічний апарат досліджень потенціалу, економічного потенціалу, контролінгу;
- сформулювати концептуальні засади управління економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу;
- обґрунтувати функціональну місію контролінгу в системі управління економічним потенціалом;
- обґрунтувати організаційні засади контролінгу в управлінні економічним потенціалом;
- дослідити інструментарій контролінгу в системі управління економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу;
- систематизувати етапи оцінки контролінгу трансформації економічного потенціалу суб'єкта агробізнесу;
- обґрунтувати методологічні основи аналізу економічного потенціалу підприємства для виміру ефективності контролінгу;
- розробити методичний підхід до аналізу економічного потенціалу суб'єкта агробізнесу для виміру ефективності контролінгу;
- розвинути організаційні засади формування підсистеми контролінгу в системі менеджменту суб'єкта агробізнесу;
- дослідити фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на формування, ефективне використання та розвиток економічного потенціалу суб'єкта агробізнесу;
- диференціювати показники оцінки ефективності використання трудового потенціалу;
- обґрунтувати доцільність застосування економіко-математичного моделювання для виміру ефективності контролінгу;
- розробити механізм формування стратегічної концепції розвитку економічного потенціалу;
- обґрунтувати механізми контролінгу в системі управління економічним

потенціалом суб'єкта агробізнесу;

- розробити моделі та процедури стратегічного управління економічним потенціалом суб'єкта агробізнесу.

*Об'єктом дослідження* є процес управління економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методологічні, методичні, практичні аспекти формування та імплементації механізмів контролінгу в управлінні економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу.

**Методи дослідження.** У дисертаційній роботі використовується система загальнонаукових та прикладних прийомів і методів наукового пізнання. Обґрунтування теоретичних, методологічних та прикладних результатів здійснено з використанням таких *методів*: абстрактно-логічного (для теоретичного узагальнення, формування висновків і рекомендацій); історичного (при дослідженні генезису й розвитку теорії та практики контролінгу, економічного потенціалу); функціонально-вартісного й статистичного аналізу (при визначенні динаміки, структури та результативності діяльності суб'єктів агробізнесу); експертних оцінок (при визначенні ступеню впровадження інструментів діагностики і контролінгу в практику управлінської діяльності аграрних підприємств); графічного й табличного (при інтерпретації отриманих результатів дослідження); класифікаційно-аналітичний (для класифікації інструментарію контролінгу в системі управління економічним потенціалом суб'єкта агробізнесу, факторів впливу на формування, ефективне використання та розвиток економічного потенціалу суб'єкта агробізнесу); інтегрального (для комплексної оцінки економічного потенціалу та сучасного стану функціонування аграрних підприємств); емпіричного (для опису існуючих тенденцій розвитку агропромислового виробництва); порівняльного аналізу (визначення та порівняння результатів дослідження).

*Інформаційною базою* дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, що складають правову базу діяльності аграрних підприємств, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Сумській області, Міністерства аграрної політики та продовольства України та Департаменту агропромислового розвитку Сумської обласної державної адміністрації, монографії, наукові статі та інші публікації вітчизняних та зарубіжних дослідників з проблем управління економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу, узагальнені дані фінансової та статистичної звітності аграрних підприємств, матеріали вітчизняних та міжнародних науково-практичних конференцій, власні дослідження, спостереження та розрахунки.

**Наукова новизна одержаних результатів** дисертаційної роботи полягає у обґрунтуванні теоретико-методологічних, методичних та прикладних рекомендацій з побудови та функціонування механізмів контролінгу, а також їх імплементації в системі управління розвитком економічного потенціалу суб'єктів агробізнесу.

За результатами дисертаційного дослідження отримані такі положення, що містять наукову новизну та виносяться на захист:

*вперше:*

- обґрунтовано концептуальний підхід до формування системи управління економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу, який спрямовується на оптимізацію, нарощування та раціональне використання економічного потенціалу, в основу якого покладено симбіоз системи забезпечення та організаційної системи, які включають сукупність організаційно-виробничих, нормативних елементів, що формують конститутивний базис для ідентифікації та обґрунтування управлінських рішень, імплементація яких дозволить забезпечити закономірний розвиток економічного потенціалу;

- визначено методологічні основи аналізу економічного потенціалу для виміру ефективності контролінгу, що базуються на комплементарному синтезі методології пізнання, методології оцінювання, методології контролінгу, які дозволяють виокремити специфічні властивості, аналітичні, інформаційно-логічні та евристичні залежності видів контролінгу в системі управління економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу;

- розроблено алгоритм оцінки результативності контролінгу трансформації економічного потенціалу з урахуванням життєвого циклу підприємства, який ґрунтується на поетапному виконанні аналітичних, оціночних, контрольних процедур з одночасним діагностуванням ризиків зовнішнього, внутрішнього середовища та імплементацією управлінських рішень, орієнтованих на уникнення (нейтралізацію) диспропорцій у розвитку складових економічного потенціалу суб'єктів агробізнесу;

*удосконалено:*

- теоретичний підхід щодо ідентифікації місії контролінгу в системі управління економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу, який дозволяє через диференціацію його складових (планування, облік, аналіз, контроль) визначити структурні особливості власних та залучених можливостей (джерел формування) економічного потенціалу;

- методичний підхід до аналізу економічного потенціалу суб'єкта агробізнесу, який, на відміну від існуючих, передбачає застосування сукупності принципів, економічних методів, оціночних фінансових індикаторів, які, з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, дозволяють здійснити етіологічну оцінку, результати якої забезпечать упорядкування інформаційно-аналітичної компоненти контролінгу, що сприятиме підвищенню його ефективності в системі управління економічним потенціалом підприємства;

- ідентифікацію впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на формування, ефективне використання та розвиток економічного потенціалу суб'єкта агробізнесу, шляхом виокремлення їх домінантності впливу, з урахування специфіки та індивідуальної чутливості окремих складових економічного потенціалу;

- інструментарій контролінгу в системі управління складовими економічного потенціалу підприємства в залежності від видів контролінгу, застосування якого, в практичному аспекті, сприятиме реалізації можливостей

перехресного контролю та взаємодоповнюваності різних методів дослідження;

- методичні засади оцінки результативності впровадження контролінгу в систему управління суб'єктом агробізнесу, що передбачає сукупність методів, прийомів та способів з метою здійснення повноцінного інформаційного обміну для забезпечення ефективного управління економічним потенціалом;

*дістали подальшого розвитку:*

- науково-практичне обґрунтування варіантів застосування когнітивних економіко-математичних методів в процесі здійснення оцінки формування та використання економічного потенціалу, результати якої створять фундаментальну інформаційну платформу для визначення дієвості та ефективності існуючої системи контролінгу на підприємстві;

- організаційні засади контролінгу, які визначають взаємозв'язок між цілями, суб'єктами і об'єктами контролінгу, його архітектурою (методологія, принципи, методи, інструменти, інформаційні потоки), впровадження яких дозволяє уникнути фрагментарності в процесі управління економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу;

- методичний підхід до діагностики монетарних активів, як найбільш ліквідної компоненти, чутливого активу фінансового потенціалу та джерела формування власних фінансових ресурсів та результатів, який ґрунтується на застосуванні елементів нейронного моделювання, що дозволяє відтворювати складні нелінійні залежності, систематизувати чинники, що здійснюють негативний вплив на розмір економічного потенціалу та фінансові результати суб'єкта господарювання, вирішувати актуальні управлінські завдання, одержувати об'єктивний інформаційний ресурс, який створить фундаментальне підґрунтя для розробки перспективних завдань служби контролінгу;

- понятійно-термінологічний апарат теорії контролінгу в системі управління економічним потенціалом за рахунок поглиблення інтерпретації понять, а саме: поняття «контролінг», як системи інформаційно-аналітичної та методичної підтримки менеджменту, що являє собою координацію систем планування, обліку, аналізу, контролю та інформаційного забезпечення з метою успішного функціонування підприємства в довгостроковому періоді для досягнення стратегічних цілей розвитку; поняття «потенціал підприємства», в якості комплексного відображення існуючих та майбутніх можливостей підприємства, що можуть бути максимально використані в господарській діяльності; а також поняття «економічний потенціал підприємства», як сукупності можливостей, ресурсів та резервів підприємства, орієнтовані на досягнення максимально ефективного стану економічної системи суб'єкта агробізнесу;

- архітектоніка механізму формування стратегічної концепції розвитку економічного потенціалу, яка базується на урахуванні специфіки фінансово-господарської діяльності суб'єктів агробізнесу та окреслює контури комплексної програми ефективного використання та нарощування окремих елементів економічного потенціалу, впровадження якої в практичному аспекті забезпечить сталий розвиток підприємств в стратегічній перспективі;

- напрями та шляхи розвитку механізмів контролінгу в системі

управління економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу на основі інтеграції елементів, компонент та інструментів інновацій в системі менеджменту підприємств;

- диференціація оцінки економічного потенціалу шляхом ідентифікації показників оцінки трудового потенціалу кількісними та якісними індикаторами, застосування яких дозволяє уникнути прогалин в системі управління трудовим потенціалом суб'єкта агробізнесу.

**Практичне значення одержаних результатів дослідження** полягає у можливості використання теоретичних, методологічних та прикладних результатів і рекомендацій суб'єктами агробізнесу при формуванні, використанні та стратегії розвитку економічного потенціалу.

Основні положення, отримані висновки і розроблені пропозиції дисертаційного дослідження доведені до рівня науково-методичних рекомендацій, які апробовано та прийнято до впровадження що засвідчено відповідними актами і довідками. Результати дослідження, висновки та рекомендації, що містяться в дисертаційній роботі, схвалені та використовуються в практичній діяльності Департаменту агропромислового розвитку Сумської обласної державної адміністрації (довідка № 2879 від 11.09.2018 р.), Недригайлівської районної державної адміністрації Сумської області (довідка № 824 від 06.09.2018 р.), а також аграрних підприємств, а саме ТОВ «Вереск-Агро» м. Білопілля (довідка 248 від 10.08.2018 р.), ТОВ СГП «Сілва» Білопільського району (довідка № 163 від 08.08.2018 р.), ТОВ «Агро-Поліс» філія «Курмани» (довідка № 312 від 16.08.2018 р.), ПП «Засулля – 5» (довідка № 298 від 04.09.2018 р.), ФГ «Влад-М» (довідка № 48 від 30.08.2018 р.) Недригайлівського району Сумської області.

Окремі результати дисертаційної роботи використовуються у науково-методичному забезпеченні навчального процесу Сумського національного аграрного університеті (довідка № 2418 від 17.08.2018 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є результатом власного наукового дослідження автора. Наукові результати, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі використані лише власні ідеї та розробки автора. Дослідження не містить матеріалів отриманих в кандидатській дисертації.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати дослідження доповідалися, обговорювалися і отримали схвальні відгуки на міжнародних науково-практичних конференціях, семінарах, форумах, серед яких найбільш важливими були: «Фінансова система України: проблеми та перспективи розвитку в умовах трансформації соціально-економічних відносин» (м. Севастополь, 2013 р.); «Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки в умовах глобальної нестабільності» (м. Кременчук, 2013 р.); «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституціональних змін та сталого економічного розвитку» (м. Луцьк, 2015 р.); «Фактори сталого розвитку сучасної держави в умовах інноваційної економіки» (м. Дніпропетровськ, 2015 р.); «Проблеми розвитку аграрної економіки в



умовах глобалізації» (м. Харків, 2016 р.); «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» (м. Полтава, 2017 р.); «Тенденції розвитку національних економік» (м. Київ, 2017 р.); «Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика» (м. Хмельницький, 2017 р.); «Сучасні тенденції в економіці та управлінні» (м. Запоріжжя, 2018 р.); «Імплементация інновацій обліково-аналітичного забезпечення сталого розвитку сучасного бізнесу» (м. Харків, 2018 р.); «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» (м. Полтава, 2018 р.); «Актуальні напрями модернізації бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в Україні» (м. Харків, 2018 р.); «Трансформація національної економіки в контексті реалізації євроінтеграційної стратегії» (м. Миколаїв, 2018 р.); «Актуальні проблеми економіки та фінансів» (м. Київ – м. Відень, 2018 р.).

**Публікації.** За результатами виконаного дисертаційного дослідження опубліковано \_\_ наукових праць (\_\_ є одноосібними), із них: одна одноосібна монографія, \_ розділи колективних монографій, \_\_ стаття у вітчизняних фахових наукових виданнях, \_ статті у зарубіжних виданнях та \_\_ публікацій в матеріалах наукових конференцій та інших виданнях. Загальний обсяг публікацій становить \_\_\_ ум. друк. арк., з них особисто автору належать \_\_\_ ум. друк. арк.

**Обсяг і структура роботи.** Дисертаційна робота складається з вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел (289 найменувань) на 17 сторінках, містить 49 таблиць і 37 рисунків. Загальний обсяг дисертації становить 385 сторінок комп'ютерного тексту, обсяг основного тексту складає 342 сторінки.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

*У першому розділі «Концептуальні засади контролінгу в управлінні економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу»* визначено та розвинуто понятійно-категоріальний апарат досліджень контролінгу в системі управління економічним потенціалом, визначено концепцію механізму управління економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу, організаційні засади контролінгу в управлінні економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу.

Визначено, що сучасні умови господарювання є сприятливими для формування ефективної системи контролінгу на вітчизняних підприємствах, основне призначення якого полягає в орієнтації системи управління суб'єктом господарювання на досягнення поставленої стратегічної мети. Контролінг об'єднує різні функції управління, використовуючи їх у вирішенні завдань оперативного, тактичного та стратегічного характеру. Як наслідок, контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на систему управління, що забезпечує стратегічний розвиток підприємства, належний рівень конкурентоспроможності на ринку. Виходячи з результатів дослідження контролінг інтерпретується як

система інформаційно-аналітичної та методичної підтримки менеджменту, що являє собою координацію систем планування, обліку, аналізу, контролю та інформаційного забезпечення з метою успішного функціонування підприємства в довгостроковому періоді для досягнення стратегічних цілей розвитку.

Обґрунтовуючи важливість контролінгу в процесу управління господарською діяльністю суб'єктів господарювання, доведена його виняткова ефективність в системі управління економічним потенціалом. Економічний потенціал підприємства є основою для прийняття стратегічних управлінських рішень, обумовлює формування та реалізацію відповідної програми дій на перспективу, є головним драйвером управління суб'єктом господарювання. Дослідження сутності економічного потенціалу підприємства, як основи економічного розвитку, структурування його складових елементів дозволяють сформулювати принципи активізації економічної політики по інтенсифікації економічних процесів. Можемо констатувати, що потенціал підприємства - це комплексне відображення існуючих та майбутніх можливостей підприємства, що можуть бути максимально використані в господарській діяльності. Констатуємо відсутність єдиного підходу до визначення категорії економічний потенціал, наводимо авторське визначення, а саме, економічний потенціал підприємства – це найбільш ефективне використання сукупних можливостей, ресурсів та резервів підприємства з метою досягнення максимально досяжного стану економічної системи суб'єкта агробізнесу.

Встановлено, що до складу економічного потенціалу підприємства доцільно віднести виробничий потенціал, фінансовий потенціал, інвестиційний потенціал, трудовий потенціал, маркетинговий потенціал, організаційно-управлінський потенціал. Ці складові тісно взаємодіють між собою, формуються у сукупності та можуть бути ефективно використані лише разом, як комплекс складових частин потенціалу суб'єкта господарювання.

Відправною точкою при дослідженні використовуваних і потенційних можливостей суб'єктів господарювання є виробничий потенціал, який є складним за структурою та доповнюється іншими видами потенціалів. Вони виступають по відношенню до виробничого потенціалу в якості додаткових складових.

Доведено, що основою ефективного розвитку підприємств аграрного сектору економіки є системний підхід до управління їх економічним потенціалом. Управління суб'єктом агробізнесу на практиці характеризується відносною статичністю, слабкою сприйнятливістю до змін як економічного, так і організаційного характеру і, як наслідок, не забезпечує інтереси довгострокового розвитку в умовах динамічно мінливого зовнішнього середовища.

Досягнення мети управління економічним потенціалом, а саме, прийняття та реалізація управлінських рішень щодо раціонального використання, розподілу, оптимізації та нарощування економічного потенціалу підприємства з метою досягнення стратегічних цілей та забезпечення стійкого розвитку підприємства, реалізується через управління структурними елементами економічного потенціалу підприємства: виробничий, фінансовий,

інвестиційний, маркетинговий, трудовий, організаційно-управлінський потенціал.

Основними напрямками підвищення ефективності управління економічним потенціалом суб'єкта агробізнесу є впровадження контролінгу в систему управління та практичне застосування його інструментів, що забезпечить формування ефективної системи менеджменту кожною складовою потенціалу, орієнтованого на сталий розвиток підприємства.

Належна побудована система управління економічним потенціалом суб'єкта агробізнесу дозволяє зробити процес використання ресурсів більш раціональним, цілеспрямованим, орієнтованим на підвищення ефективності та результативності діяльності суб'єкта господарювання. Тобто, при ефективному менеджменті економічний потенціал суб'єкта агробізнесу, в ринкових умовах функціонування, може істотно підвищити ресурсний рівень за рахунок оптимального набору номенклатури та асортименту виробленої продукції і послуг, виникаючому при цьому синергетичному ефекті, результативності діяльності функціональних підрозділів або використання сприятливих можливостей, прихованих у зовнішньому середовищі.

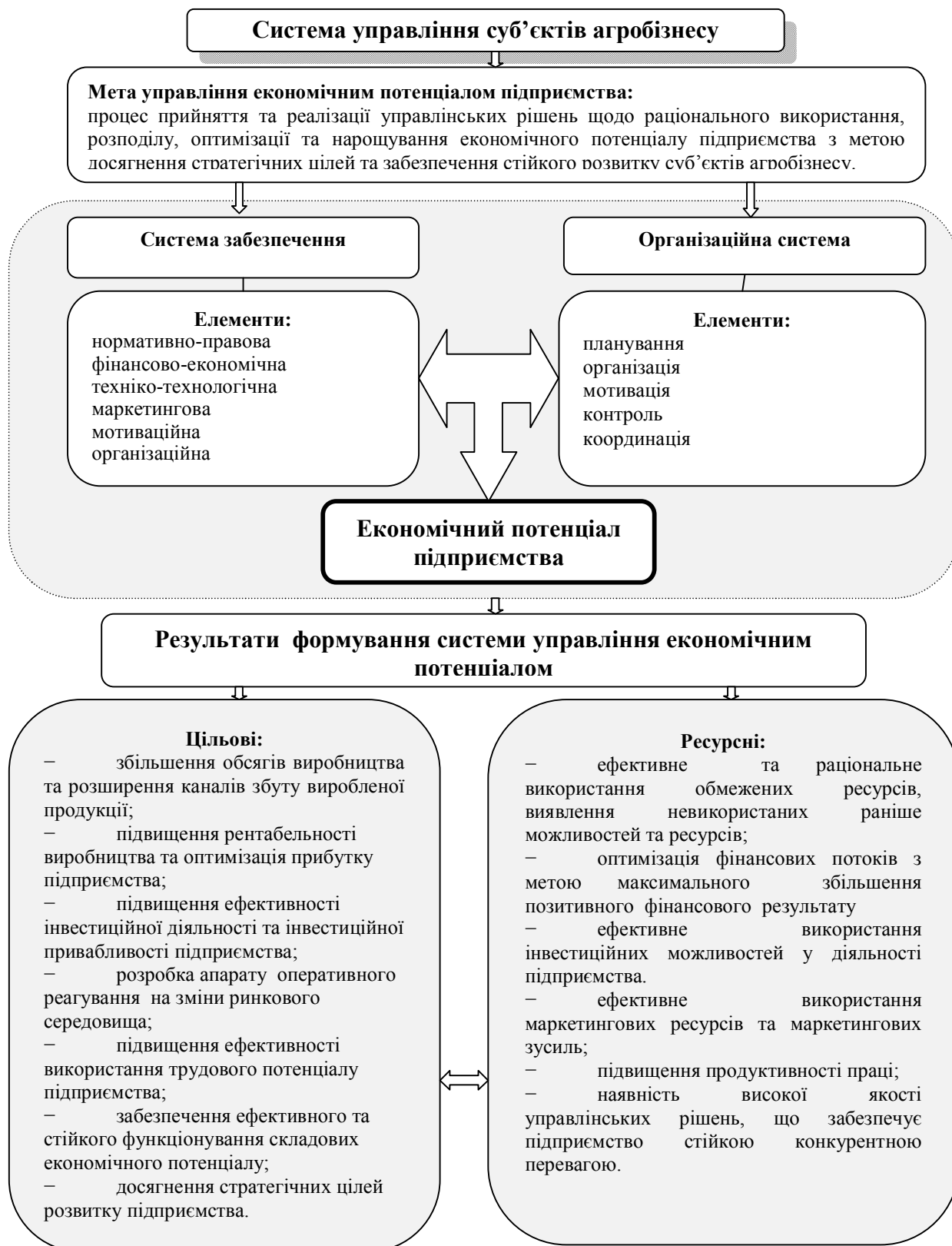
Комплекс економічних, управлінських проблем обумовлює необхідність застосування системного підходу до управління економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки концептуального підходу до формування системи управління економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу в основу якого покладено поєднання системи забезпечення та організаційної системи, які включають сукупність організаційно-виробничих, нормативних елементів, що формують конститутивний базис для ідентифікації та обґрунтування управлінських ініціатив, імплементація яких дозволить забезпечити закономірний розвиток економічного потенціалу (рис. 1).

Пріоритетна роль контролінгу в системі управління економічним потенціалом полягає у формуванні та організації взаємозв'язку між цілями, суб'єктами і об'єктами контролінгу, його архітектурою (методологія, принципи, методи, інструменти, інформаційні потоки), призначеною для забезпечення ефективного формування та використання складових елементів зокрема, з врахуванням їх взаємодії та взаємозв'язків між собою, та економічного потенціалу в цілому з метою досягнення стратегічних цілей розвитку суб'єктів агробізнесу, забезпечення стійкого конкурентного становища на ринку в мінливих умовах зовнішнього середовища.

Організаційні засади контролінгу в управлінні економічним потенціалом підприємств представлені на рис. 2.

Реалії функціонування підприємств, що отримали сучасні структурні контури, під дією кризових деформацій сьогоденних економічних відносин, висувають нові вимоги до змін у використанні економічного потенціалу на всіх рівнях управління підприємством, в першу чергу, за допомогою контролю та моніторингу витрат всіх видів ресурсів, трансферу та виробництва інноваційних технологій з метою зменшення їх ресурсомісткості. Для своєчасного реагування на турбулентні умови функціонування, необхідні

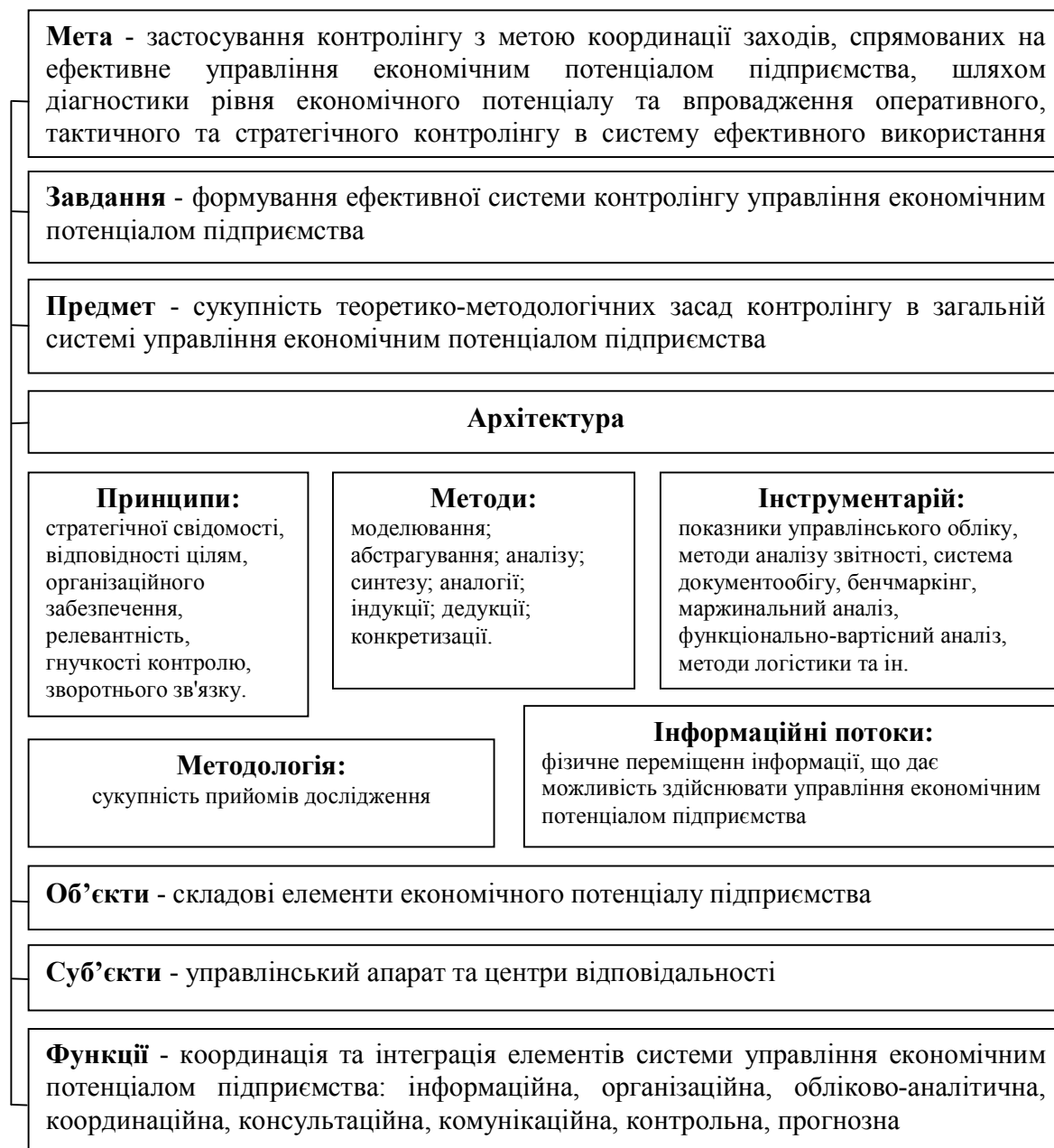
кардинальні зміни на підприємстві, а з урахуванням кризової ситуації й особливостей вітчизняної економіки зміни повинні бути істотними й здійснюватися оперативно.



**Рис. 1. Концептуальний підхід до формування системи управління економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу**

В результаті проведеного дослідження можемо визначити концептуальні

основи побудови системи обліково-аналітичного забезпечення контролінгу трансформації економічного потенціалу суб'єктів агробізнесу. Належно сформована обліково-аналітична система забезпечує необхідною інформацією менеджмент підприємства щодо прийняття адекватних управлінських рішень в процесі контролінгу трансформації економічного потенціалу суб'єктів агробізнесу.



**Рис. 2. Організаційні засади контролінгу в управлінні економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу**

Система обліково-аналітичного забезпечення контролінгу трансформації економічного потенціалу підприємств забезпечує взаємодію складових економічного потенціалу та планових рівнів, сприяючи ефективному використанню потенціалу підприємства та підвищенню рівня конкурентоспроможності.

*У другому розділі «Методологія оцінки контролінгу в управлінні*

**економічним потенціалом»** визначено інструментарій контролінгу економічного потенціалу аграрних підприємств та об'єднань, удосконалено методичні підходи до оцінки економічного потенціалу суб'єкта аграрного бізнесу, методологічні засади оцінювання ефективності контролінгу в управлінні економічним потенціалом.

Обґрунтовано доцільність систематизації інструментарію контролінгу для ефективного управління економічним потенціалом суб'єкта агробізнесу за елементами економічного потенціалу та в залежності від виду контролінгу - оперативного або стратегічного.

Визначено, що незалежно від того, на підставі якої саме методики проводиться діагностика економічного потенціалу, всі елементи, виділені в складі потенціалу, повинні бути оцінені. Відповідно до цього, в складі методики оцінки необхідно виокремити відповідні елементи: формування інформаційного масиву, вибір методики, проведення комплексного аналізу наявного рівня економічного потенціалу підприємства; аналіз результатів оцінки; формування прогностичних показників; розробка коригувальних заходів в складі стратегії, спрямованої на підвищення ефективності використання економічного потенціалу та ін.

Комплексна діагностика економічного потенціалу підприємства дозволить всебічно проаналізувати діяльність підприємства, оцінити як внутрішні, так і зовнішні його позиції, визначити поточну ситуацію і отримати прогноз на перспективу, а, відповідно, науково обґрунтувати прийняті управлінські рішення. Доведено, що оцінка економічного потенціалу підприємства, в межах комплексного підходу, повинна базуватися на використанні сукупності показників, які характеризуються як кількістю, так і якістю наявних ресурсів, що залучені в економічну систему підприємства, з використанням залучених резервів до створення конкурентних переваг. Перелік оціночних показників визначається методичним інструментарієм обраного підходу, до якого відноситься експертний метод, бальний метод, конкурентний аналіз або метод аналогій, факторний аналіз, структурний аналіз, економіко-математичне моделювання, моделі оцінювання ринкової вартості бізнесу та ін.

Ефективність контролінгу трансформації економічного потенціалу підприємства визначається різницею між тим рівнем економічного розвитку, що може мати підприємство, використовуючи наявні ресурси та резерви, та тим, що фактично має підприємство, використовуючи наявні ресурси. Зазначена ефективність характеризує і адаптивну реакцію суб'єкта господарювання на зміни середовища. Визначена різниця є підґрунтям для майбутньої стратегії розвитку підприємства та відповідної тактики.

Необхідною умовою оцінки впровадження системи контролінгу є логічне поєднання всіх оцінок, а саме, змін оцінок результатів, викликаних впровадженням системи контролінгу.

Алгоритм оцінки контролінгу трансформації економічного потенціалу суб'єкта агробізнесу представлений на рис. 3. Система контролінгу виступає в якості концепції системного управління, спрямованої на ефективне використання складових економічного потенціалу суб'єкта агробізнесу, аналізу

впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та дозволяє передбачити наявність потенційних ризиків, загроз і можливостей їх усунення.



**Рис. 3. Алгоритм оцінки результативності контролінгу трансформації економічного потенціалу суб'єкта агробізнесу**

Побудований алгоритм визначає рівні оцінки контролінгу трансформації економічного потенціалу підприємств що, в кінцевому випадку, позитивно вплине на фінансовий результат діяльності суб'єкта господарювання, надасть можливість планувати, прогнозувати і контролювати дії, спрямовані на мінімізацію ризиків та максимально ефективного використання складових економічного потенціалу суб'єкта агробізнесу, підвищення його конкурентоспроможності та формування стратегічних планів розвитку.

Застосування контролінгу передбачає попереднє формування теоретичних основ та методології, включаючи розробку концепції контролю. Концепція контролінгу розуміється як інтеграл, який пов'язує всі його структурні елементи з формалізованою концепцією управління підсистемою

керування, що забезпечує ефективність прийняття управлінських рішень, сприяє оптимізації бізнес-стратегії та політики системи управління в цілому.

У методологічному плані потенціал суб'єкта агробізнесу характеризується такими взаємообумовленими категоріями, як «можливість» і «здатність». Специфіка контролінгу полягає в тому, що він інтегрує вже сформовані методи в єдину систему і тим самим забезпечує нову якість аналітичної діяльності, яка полягає в комплексності аналізу, в можливості перехресного контролю результатів, отриманих різними методами, і реалізації принципу взаємодоповнюваності.

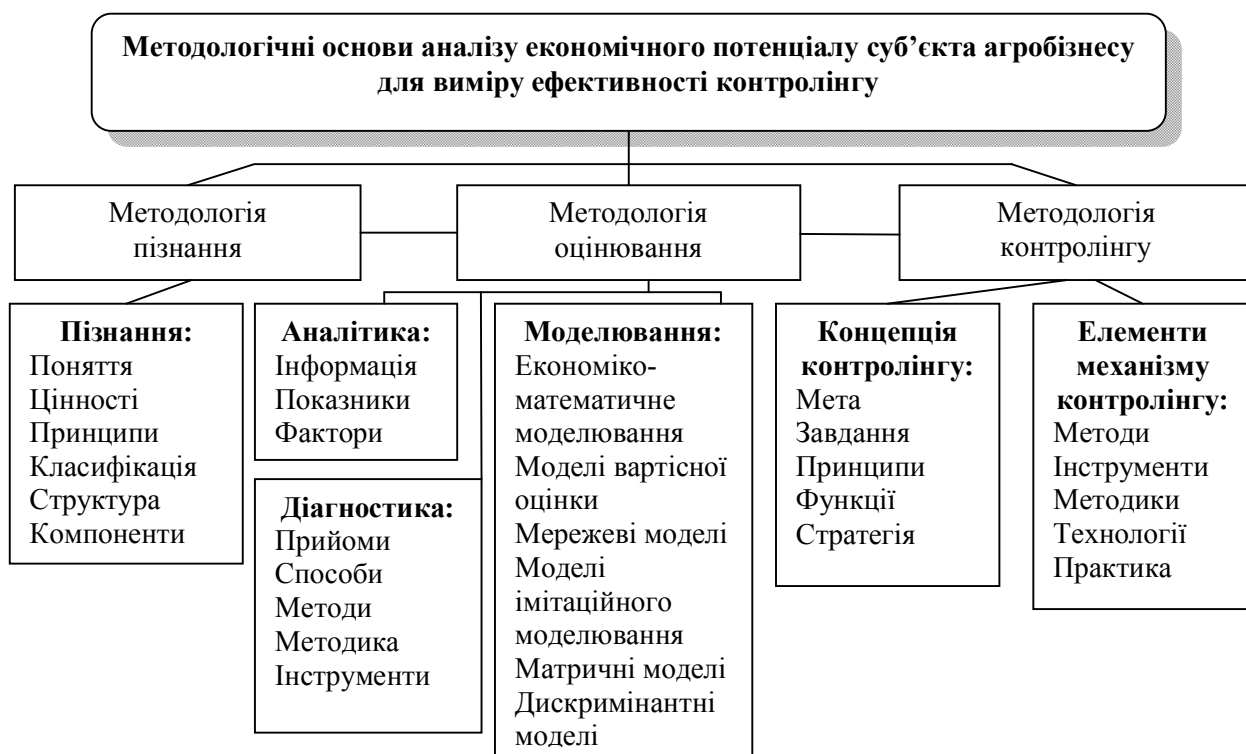
Враховуючи факт, що домінантною функцією контролінгу є інформаційна функція, яка є конститутивним базисом формування інформаційного потенціалу практичної імплементації завдань та функцій управління (планування, організаційна функція, операційна, мотиваційна, контроль), відповідно, ефективність методології контролінгу безпосередньо залежить від внутрішнього, фінансового, технічного контролю різних ієрархічних рівнів системи управління суб'єктів господарювання.

Методологія аналізу економічного потенціалу підприємства для виміру ефективності контролінгу являє собою найбільш важливу стадію гносеологічного дослідження. Комплексна методологія економічного потенціалу підприємства дозволить провести його аналіз для виміру ефективності контролінгу з метою виконання таких завдань: дослідження особливостей і проблем формування та використання економічного потенціалу підприємства; виявлення управлінських параметрів розвитку економічного потенціалу підприємства та аналіз їх впливу на його величину; прогнозування шляхів розвитку економічного потенціалу підприємства та величини його використання. Ефективність реалізації управлінських рішень і стратегії компанії залежить від правильно сформованої системи аналітичних показників, які оцінюють діяльність підприємства. Дана система показників формується на основі поточних індикаторів функціонування організації, на інформації, одержуваної в ході аналізу вузьких місць виробництва.

Ефективність методології контролінгу безпосередньо залежить від організації внутрішнього контролю як технічного, так і фінансового, здійснюваного на всіх ієрархічних рівнях управління. Тому здійснення контролінгу діяльності підприємства передбачає одночасну дію комплексу контролінгових систем, що ґрунтуються на результатах внутрішнього аудиту за напрямками (фінансова, технічна, збутова та інвестиційна діяльність). Методологічні основи аналізу економічного потенціалу суб'єкта агробізнесу для виміру ефективності контролінгу представлені на рис. 4.

Представлена методологія може бути використана для аналізу економічного потенціалу суб'єкта агробізнесу, визначення пріоритетних напрямів розвитку складових економічного потенціалу, виявлення вузьких місць та ймовірних ризиків, моделювання інформаційної платформи яка забезпечить імплементацію пріоритетних завдань контролінгу з метою досягнення встановлених стратегічних цілей розвитку підприємства.





**Рис. 4. Методологічні основи аналізу економічного потенціалу суб'єкта агробізнесу для виміру ефективності контролінгу**

Аналіз економічного потенціалу також використовується в якості методу контролінгу. Завданням контролінгу є постійний аналіз потенціалу з метою систематичного відстеження рівня і ефективності його використання. Методичний підхід до аналізу економічного потенціалу підприємства для виміру ефективності контролінгу повинен включати три етапи: підготовчий, основний, завершальний. На першому етапі визначаються напрями комплексної оцінки економічного потенціалу суб'єкта агробізнесу, відбувається ідентифікація параметрів виміру ефективності контролінгу, проходить збір та обробка інформації, інформаційне-аналітичне забезпечення аналізу економічного потенціалу для виміру ефективності контролінгу. Другий етап характеризується проведенням аналізу економічного потенціалу суб'єкта агробізнесу, визначенням ефективності використання складових економічного потенціалу; аналізу ризиків та вузьких місць; аналізу впливу економічного потенціалу на виробничо-господарську діяльність підприємства; аналізу впливу економічного потенціалу на виробничо-господарську діяльність до та після впровадження системи контролінгу на підприємстві. На завершальному етапі відбувається діагностика, прогнозування розвитку та ефективного використання складових економічного потенціалу суб'єкта агробізнесу; формування організаційних та управлінських моделей розвитку економічного потенціалу підприємства з метою досягнення встановлених стратегічних цілей розвитку суб'єкта господарювання; контроль реалізації стратегії управління економічним потенціалом підприємства.

Відповідно, застосування представлених основ аналізу економічного потенціалу сприятиме достовірному виміру ефективності контролінгу,

визначенню латентних ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, чіткій ідентифікації стратегічних управлінських ініціатив.

Таким чином, управління трансформацією економічним потенціалом підприємства в умовах нестабільності та непередбачуваності подій є надзвичайно важливим питанням сьогодення. Система контролінгу виступає в якості концепції системного управління, спрямованої на ефективне використання складових економічного потенціалу підприємства, аналізу впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та дозволяє передбачити наявність потенційних загроз і можливостей їх усунення.

Сформовані засади визначення ключових параметрів оцінки контролінгу в системі управління економічним потенціалом суб'єкта агробізнесу формують підстави для визначення оптимальних та критичних параметрів узгодження стратегічного плану розвитку підприємства з метою формування цілісної системи розвитку виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

У третьому розділі **«Прикладні аспекти організації контролінгу в управлінні економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу»** проведена характеристика системи контролінгу на підприємствах, діагностика економічного потенціалу суб'єктів агробізнесу, оцінка контролінгу трансформації економічного потенціалу в умовах транспарентності бізнесу.

Визначено, що в умовах тотального скорочення часу на прийняття зважених управлінських рішень і адаптацію до нових умов, а також обмеженості внутрішньогосподарських можливостей для залучення додаткових ресурсів, використання контролінгу в управлінні підприємством стає все більш привабливим. Це особливо важливо для підприємств з тривалим циклом виробництва, що вимагають постійних і великих фінансових вкладень в силу специфіки їх діяльності. На сьогодні, враховуючи відсутність єдиного розуміння контролінгу як соціально-економічної субстанції в системі управління суб'єктом господарювання, питання впровадження та організації контролінгу вирішуються індивідуально для кожного підприємства з урахуванням специфіки їх діяльності.

Впровадження системи контролінгу на підприємствах ставить перед керівництвом конкретні завдання організаційного характеру, що передбачають формування відповідної організаційної структури, формування мети та завдань, визначення виду та періодичності подання інформації, формування системи контролю щодо повноти, достовірності та оперативності подання відповідної звітності. Дискусійні питання щодо чи створення служби контролінгу на підприємстві, чи покладення функціональних обов'язків контролера на працівника у складі фінансово-економічної групи потребують додаткового дослідження, а тому в табл. 1 ідентифікація завдань контролінгу в залежності від виконавця.

Можемо констатувати, що впровадження служби контролінгу сприятиме досягненню як стратегічних, так і оперативних цілей розвитку суб'єкта господарювання, на відміну від контролера у складі фінансово-економічної групи.

**Ідентифікація завдань контролінгу в залежності від виконавця**

Зміст зобов'язань	Служба контролінгу	Контролер у складі фінансово-економічної групи
Організація роботи служби контролінгу	+	
Розробка концепції управління суб'єктом господарювання в довгостроковій перспективі	+	
Сприяння встановленню стратегічних та оперативних цілей розвитку суб'єкта господарювання	+	
Складання загального плану розвитку суб'єкта з урахуванням заданих цільових параметрів	+	
Координація процесу планування в управлінні підприємством	+	
Відстеження, коригування та оцінка ступеню досягнення цілей	+	
Обговорення результатів аналізу відхилень з відповідальними посадовими особами	+	
Розробка альтернативи у разі недосягнення встановленої мети	+	
Організація контролю за збором і аналізом облікової інформації	+	+
Розробка процедур передачі даних з бухгалтерії в службу контролінгу	+	+
Розробка форм збору аналітичної інформації по підрозділах	+	+
Перевірка наявності, стану, правильності оцінки активів, ефективності використання всіх видів ресурсів	+	+
Перевірка достатності та відповідності чинним нормативним актам і установчим документам системи внутрішніх регламентів і процедур контролю (наказів, розпоряджень, інструкцій)	+	+
Обробка та аналіз отриманих даних	+	+
Розробка пропозицій щодо вдосконалення облікового процесу	+	+
Аналіз варіантів автоматизації обліку	+	+
Розробка форм для автоматизованого збору інформації	+	+

В таблиці 2 представлена динаміка показників формування та використання складових економічного потенціалу суб'єктів вітчизняного агробізнесу. Аналіз представлених даних дозволяє констатувати про зниження значення показників, що характеризують ефективність використання виробничого та фінансового потенціалу підприємствами аграрного сектору економіки. Так, за досліджуваний період частка виробничих активів та основних засобів у загальній вартості майна має сталу тенденцію до зменшення.

**Показники формування та використання складових економічного потенціалу аграрних підприємств України**

Показники	Роки					
	2010	2011	2012	2014	2015	2016
<b>Виробничий потенціал</b>						
Виробничі активи, тис. грн	45369683,0	65736927,0	73752276,0	78946526,0	84647303,0	109636312,0
Питома вага виробничих активів у загальній вартості майна, %	76,3	47,5	42,7	38,6	37,5	38,7
Основні засоби, тис. грн	37991783,0	44289410,0	49724063,0	54052062,0	56419230,0	68501650,0
Питома вага основних засобів у загальній вартості майна, %	27,4	25,7	24,3	23,9	19,9	14,3
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5
Фондовіддача	0,4	2,1	2,2	2,1	2,6	3,6
Фондоозброєність, грн	12277,2	13050,1	14223,1	15108,9	18250,4	23863,2
Власні оборотні кошти, тис. грн	21528885,0	30767453,0	35103478,0	28614172,0	29326292,0	68995100,0
<b>Фінансовий потенціал</b>						
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,6	0,6	0,5	0,5	0,4	0,4
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	2	2,1	1,9	1,7	1,7	1,5
Коефіцієнт термінової ліквідності	1,8	1,9	1,8	1,6	1,5	1,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,12	0,1	0,1	0,07	0,05
Частка заборгованості в загальній сумі джерел	0,4	0,4	0,5	0,5	0,6	0,6
Коефіцієнт забезпечення боргів (заборгованості)	4,2	4,1	4,2	3,6	2,5	3,8
Рентабельність власного капіталу	3,2	20,0	17,4	9,8	13,0	37,0
Рентабельність усіх активів	1,9	12,5	10,1	5,2	6,2	19,2
<b>Інвестиційний потенціал</b>						
Капітальні інвестиції в сільське господарство України, млн. грн	11568,0	17039,0	19411,0	19059,0	18796,0	30155,0
У % до загальної суми капітальних інвестицій в економіку України	6,1	6,5	6,6	7,1	8,6	11,0
Прямі інвестиції (акціонерний капітал) в сільське господарство України, млн. дол США	680,0	730,7	736,0	728,4	776,9	617,0
У % до загальної суми прямих інвестицій в економіку України	1,7	1,6	1,5	1,4	1,4	15,0
<b>Трудовий потенціал</b>						
Кількість зайнятого населення в сільському господарстві України, тис. осіб	3094,5	3393,8	3496,0	3577,5	3091,4	2870,6
Продуктивність праці в с/г підприємствах на 1 зайнятого в с/г виробництві, грн	132680,4	165229	159679	201216,9	227753,4	223309,9

Для більш детального аналізу ефективності використання суб'єктами

агробізнесу економічного потенціалу дослідимо ефективність використання складових економічного потенціалу в табл. 3.

Таблиця 3

### Ефективність використання складових економічного потенціалу суб'єктами агробізнесу

Підприємство	Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.
ТОВ "Агро Поліс" філія "Курмани"	Виробничий потенціал			
	Виробничі активи, тис. грн	7623,3	9289,0	10297,0
	Питома вага виробничих активів у загальній вартості майна, %	97,4	99,5	92,9
	Основні засоби, тис. грн	3456,4	3906,0	3518,0
	Питома вага основних засобів у загальній вартості майна, %	44,2	41,8	31,8
	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,5	0,6	0,5
	Фондовіддача	0,3	0,3	0,3
	Фондоозброєність, грн	82,3	88,8	76,5
	Власні оборотні кошти, тис. грн	-4102,3	-3907,0	-3518,0
	Фінансовий потенціал			
	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	0,5	0,6	0,7
	Коефіцієнт термінової ліквідності	0,4	0,5	0,5
	Рентабельність усіх активів	4,4	59,1	136,0
	ТОВ СГП "Сілка"	Виробничий потенціал		
Виробничі активи, тис. грн		1770,7	3094,7	3143,3
Питома вага виробничих активів у загальній вартості майна, %		64,1	63,2	50,1
Основні засоби, тис. грн		1310,7	2254,5	2222,8
Питома вага основних засобів у загальній вартості майна, %		47,4	46,1	35,4
Коефіцієнт зносу основних засобів		0,6	0,7	0,6
Фондовіддача		1,4	1,2	1,2
Фондоозброєність, грн		100,8	173,4	171,0
Власні оборотні кошти, тис. грн		989,9	1987,3	3618,3
Фінансовий потенціал				
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)		0,8	0,9	0,9
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)		3,1	4,0	9,4
Коефіцієнт термінової ліквідності		2,1	2,8	7,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності		0,3	0,1	0,0
Частка заборгованості в загальній сумі джерел		0,2	0,1	0,1
Рентабельність власного капіталу	40,1	45,8	27,4	
Рентабельність усіх активів	33,4	39,7	25,5	
ТОВ "Вереск - Агро"	Виробничий потенціал			
	Виробничі активи, тис. грн.	326,7	380,1	536,2
	Питома вага виробничих активів у загальній вартості майна, %	26,9	25,8	29,3
	Основні засоби, тис. грн.	79,8	68,6	105,7
	Питома вага основних засобів у загальній вартості майна, %	6,6	4,6	5,8
	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,6	0,5	0,5
	Фондовіддача	7,9	8,1	8,3
	Фондоозброєність, грн.	39,9	34,3	52,9
	Власні оборотні кошти, тис. грн.	949,0	1212,1	1229,7
	Фінансовий потенціал			
	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,9	0,9	0,8
	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	6,4	7,6	6,2
	Коефіцієнт термінової ліквідності	5,0	5,9	3,8
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,7	0,0
	Частка заборгованості в загальній сумі джерел	0,1	0,1	0,2
Рентабельність власного капіталу	14,3	19,5	16,0	
Рентабельність усіх активів	12,3	17,1	13,4	

Показники, що відображають ефективність використання фінансового потенціалу, а саме, показники фінансової незалежності та ліквідності також демонструють зниження власних значень. В той же час, частка заборгованості в загальній сумі джерел має сталу тенденцію до підвищення за досліджуваний період. Показник рентабельності активів за досліджуваний період підвищився майже в 10 раз, хоча, рівень рентабельності за період 2010-2015 рр. характеризується мінливістю та не стабільністю. Відносно інвестиційного потенціалу можемо констатувати про збільшення як частки капітальних інвестицій в загальній сумі капітальних інвестицій в економіку України, так і частки прямих інвестицій в загальній сумі прямих інвестицій в економіку України.

Аналіз проведених досліджень дозволяє констатувати про певну ідентичність показників ефективності використання складових економічного потенціалу окремих суб'єктів агробізнесу загальній тенденції використання економічного потенціалу загалом в сільському господарстві України. Так, наявна тенденція щодо зниження ефективності використання виробничого потенціалу, а саме, зменшення частки виробничих активів та основних засобів у загальній вартості майна суб'єктів господарювання. Щодо показників, що характеризують ефективність використання фінансового потенціалу, ситуація дещо краща, Так, рівень рентабельності у ТОВ "Агро-Поліс" філія "Курмани" за досліджуваний період зріс у 30 разів, у ТОВ СГП "Сілва" та ТОВ "Вереск-Агро" рівень рентабельності має практично сталу тенденцію і складає у 2016 р. 25,5 % та 13,4 % відповідно. Таким чином, підприємства реального сектору економіки досить слабо та неефективно використовують існуючий економічний потенціал, що є негативною тенденцією у розвитку аграрної сфери економіки країни.

*У четвертому розділі «Показники ефективності контролінгу в управлінні економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу»* досліджені питання ефективності контролінгу в менеджменті суб'єктів агробізнесу, особливості оцінки контролінгу, обґрунтовано доцільність застосування економіко-математичне моделювання ефективності контролінгу.

Контролінг в системі управління економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу можна визначити як окремий процес, який здійснюється з використанням конкретних методів, окремо розроблених і визначених керівництвом задля ефективного, раціонального використання матеріальних, фінансових, трудових та інших видів ресурсів, а також регулювання їх задля отриманого бажаного результату та поставлених цілей. Виходячи з вищезазначеного, контролінг має свій результат, і, відповідно, показники ефективності його здійснення, які можна визначити, виходячи із ідентифікованих цілей та завдань. Під час провадження господарської діяльності менеджментом господарюючого суб'єкта розробляються певні нормативи використання існуючих ресурсів, які є плановими параметрами та відповідають стратегічним цілям діяльності підприємства. Отримані результати порівнюються з плановими у відносних чи абсолютних значеннях з метою подальшої координації дій, прийняття відповідних управлінських рішень і,

можливо, перегляду нормативів. Тобто, ефективність контролінгу може визначатися з кількісної сторони – відхилення факту від норми.

На діяльність суб'єкта агробізнесу постійно здійснюють вплив фактори, що можуть значно погіршити чи покращити його функціонування та розвиток, у зв'язку з чим виникає постійна необхідність у відповідному реагуванні задля своєчасного зменшення (збільшення) їх впливу. Оцінюючи ефективність контролю в даному випадку, можна говорити про якісні показники.

Оцінити ефективність контролінгу можливо лише в динамічному зіставленні функціонування підприємства до впровадження системи контролінгу та після, або ж проводити порівняння з підприємствами з аналогічними економічними параметрами або конкурентами. Оцінювання ефективності системи контролінгу здійснюється як в довгостроковій, так і короткостроковій перспективі. Необхідність оцінювання ефективності системи контролінгу в довгостроковій перспективі зумовлена стратегічним характером контролінгу, ефект від впровадження має довгостроковий характер. Тому підходи до оцінки ефективності системи контролінгу повинні належати до сфери інвестиційних розрахунків, базуватись на відомих методиках і показниках оцінювання ефективності інвестицій. При цьому слід також враховувати ефективність і у короткостроковій перспективі.

Стратегічний і оперативний контролінг тісно взаємопов'язані між собою і переходять від оперативного до стратегічного і навпаки. Методи стратегічного контролінгу покликані забезпечити розвиток підприємства у тривалій перспективі (у майбутньому), методи оперативного контролінгу - здійснювати активне управління складовими потенціалу в короткостроковій перспективі. Відповідно, з метою ефективного управління потенціалом суб'єктами агробізнесу, оціночні показники мають бути згруповані за наступними напрямками: стратегічні (характеризують місію і стратегічні цілі суб'єкта агробізнесу і можуть застосовуватися тільки для стратегічного планування та обліку); тактичні (застосовуватися як для стратегічного, так і для оперативного планування і пов'язують стратегію суб'єкта з його оперативною діяльністю. Ці показники, з одного боку, є компонентами стратегії, з іншого - вимірювачами ефективності оперативної діяльності); оперативні (застосовні тільки для планування і обліку результатів оперативної діяльності. До цієї групи належать показники, які вимірюють приватні процеси і дублюють показники першої і другої груп).

Система відповідних показників має логічно і структурно інтегруватися в концепцію контролінгу на підприємстві, тобто бути основою управлінської звітності та складовою процесів аналізу, планування й контролю фінансово-господарської діяльності. По мірі руху від стратегічної цілі на кожному рівні відбувається розширення, збільшення кількості показників, які мають вплив на досягнення показника, який характеризує кінцеву мету діяльності суб'єкта господарювання.

Контролінг забезпечує інтеграцію управлінських підсистем і відповідних їм функцій управління (планування, облік, контроль і т.д.) в єдину комплексну систему, яка відображатиме інтеграційні процеси і володіє механізмом їх

регулювання і координації. Перспективним напрямом в даній сфері є застосування економіко-математичних моделей, реалізація яких, в прикладному аспекті, сприятиме проведенню етіологічної оцінки формування та використання економічного потенціалу, результати якої створять фундаментальну інформаційну платформу для визначення дієвості та ефективності існуючої системи контролінгу на підприємстві.

У п'ятому розділі **«Шляхи вдосконалення контролінгу в системі управління економічним потенціалом в умовах транспарентності бізнесу»** окреслені контури стратегії розвитку економічного потенціалу на засадах контролінгу, обґрунтовано пріоритетність застосування когнітивних методів контролінгу в системі управління економічним потенціалом, ідентифіковано пріоритетні напрями підвищення аналітичності інформаційного забезпечення контролінгу.

В турбулентних умовах сьогодення, з метою ефективного управління економічним потенціалом, суб'єкти агробізнесу повинні приділяти особливу увагу та чітко обґрунтовувати управлінський інструментарій, застосування якого, в практичному аспекті, сприятиме раціональному використанню наявного потенціалу та створенню фундаментального підґрунтя для забезпечення сталого розвитку підприємства в стратегічній перспективі.

Доведено, що пріоритетні напрями стратегічного розвитку економічного потенціалу мають бути відображені у комплексній системі (рис. 5).

Обґрунтовано, що в умовах інноваційної економіки пріоритетності набуває застосування когнітивних методів контролінгу в системі управління економічним потенціалом. Встановлено, що перспективним економіко-математичним методом контролінгу є нейронне моделювання, яке дозволяє відтворювати складні нелінійні залежності, систематизувати чинники, що здійснюють негативний вплив на розмір економічного потенціалу та фінансові результати суб'єкта господарювання, вирішувати актуальні управлінські завдання, одержувати об'єктивний інформаційний ресурс, який створить фундаментальне підґрунтя для розробки перспективних завдань служби контролінгу.

В результаті аргументації важливості монетарних (в т.ч. змішаних) активів, як найбільш ліквідної компоненти, чутливого активу фінансового потенціалу та джерела формування власних фінансових ресурсів та результатів, на рисунку 6 в алгоритмічній послідовності представлено етапи нейронного моделювання впливу зазначених активів на фінансовий результат суб'єкта агробізнесу.

Сучасний динамічний розвиток середовища, постійні коливання ринкової кон'юнктури, вплив зовнішніх факторів вимагають нових підходів до процесу використання та розвитку економічного потенціалу. Система контролінгу координує, інтегрує та скеровує діяльність системи управління економічним потенціалом підприємства на досягнення встановлених цілей, тобто контролінг є механізмом саморегулювання на підприємстві. В процесі формування економічного потенціалу підприємства в першу чергу використовуються власні можливості діючого суб'єкта господарювання. Система контролінгу забезпечує



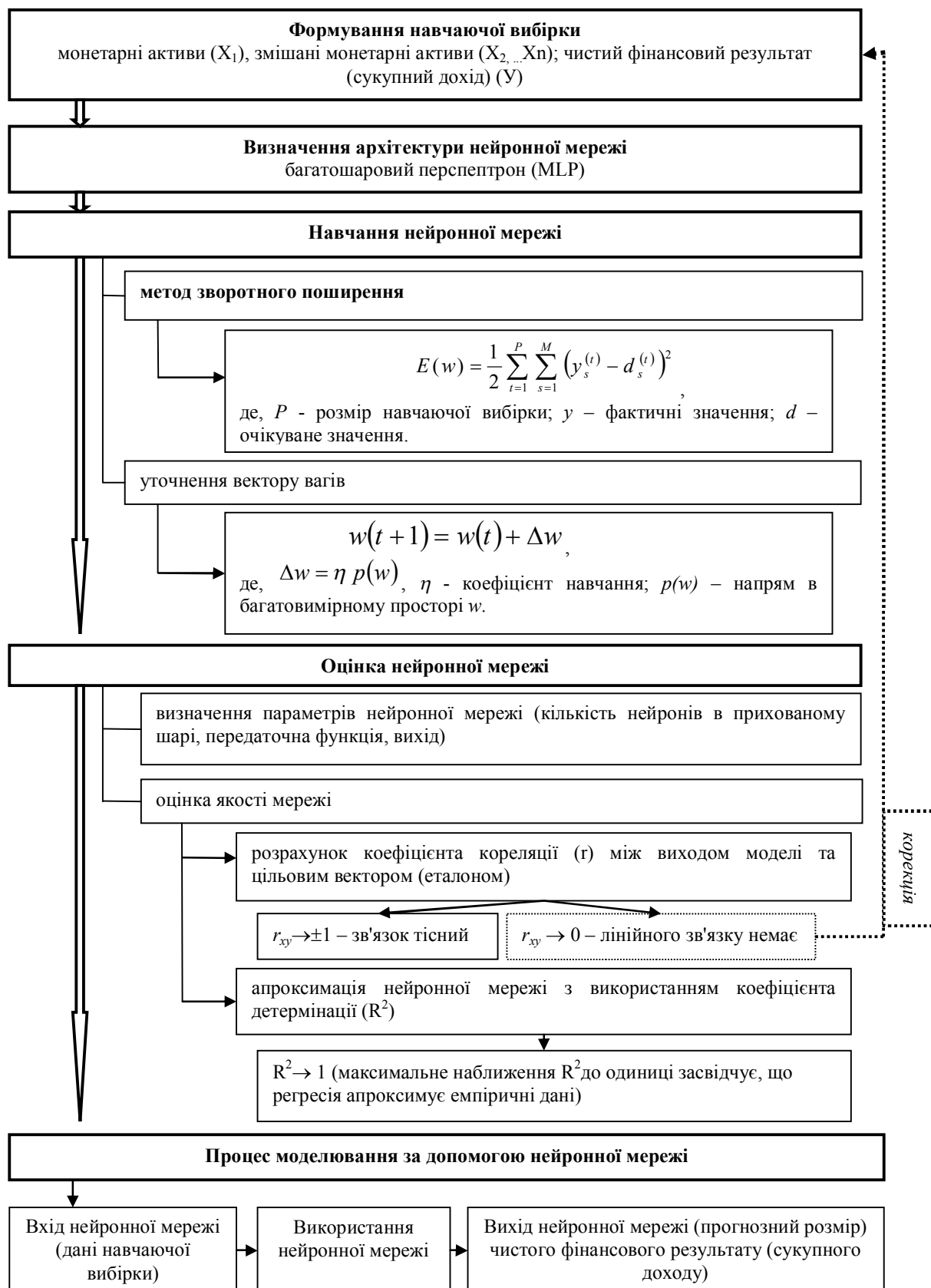
ефективне управління економічним потенціалом підприємства шляхом координації підсистем контролінгу. Сутність управління економічним потенціалом орієнтована на залучення ресурсів, виявлених під час аналізу його потенційних можливостей.



**Рис. 5. Комплексна система стратегії розвитку економічного потенціалу підприємства**

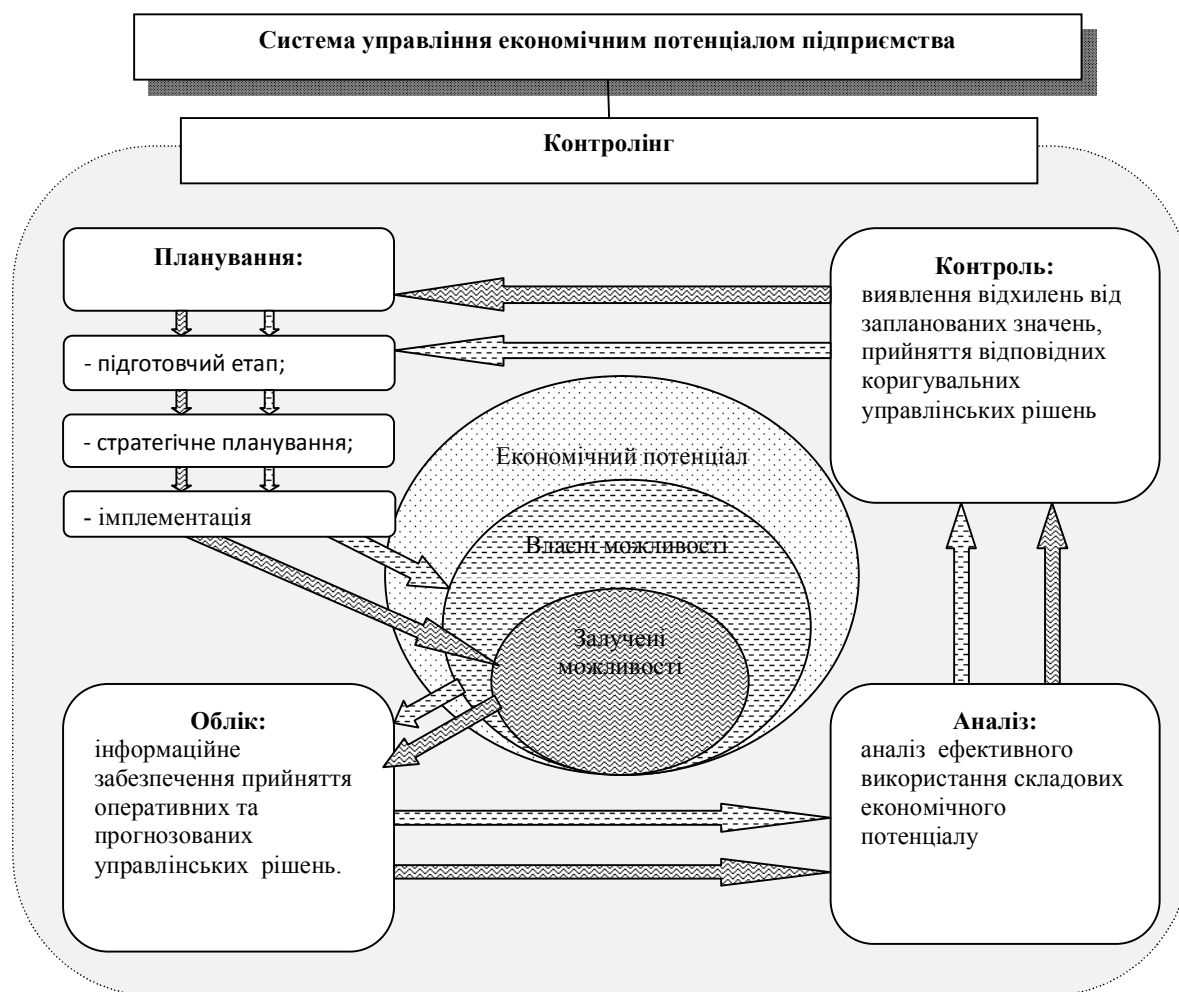
В той же час, з метою досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства виникає об'єктивна необхідність у підвищенні рівня економічного потенціалу підприємства шляхом залучення додаткових ресурсів (рис.7).

Враховуючи місію контролінгу в системі управління економічним потенціалом та умови транспарентності бізнесу в сучасному динамічному соціумі доведено необхідність вдосконалення та підвищення аналітичності інформаційного забезпечення контролінгу.



**Рис. 6. Модель нейронного моделювання впливу монетарних активів (в т. ч. змішаних) на фінансовий результат суб'єктів агробізнесу**

Доведено, що платформа інформаційного комплексу контролінгу повинна базуватися не тільки на вартісних та натуральних показниках управлінського обліку, але й на індикаторах інтегрованої звітності.



**Рис. 7. Місія контролінгу в системі управління економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу**

Інтегрована звітність дозволяє службі контролінгу підприємства підвищувати інформативність облікової компоненти, чітко ідентифікувати наявні ресурси та можливості, визначати додану вартість, виокремлювати перспективні резерви збільшення розміру економічного потенціалу.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі обґрунтовано теоретико-методологічні, методичні та прикладні засади з формування та реалізації механізмів контролінгу в системі управління економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу. За результатами дослідження зроблено висновки теоретичного, методологічного та прикладного характеру:

1. В дисертації досліджено існуючі напрацювання щодо понятійно-термінологічний апарат теорії контролінгу в системі управління економічним потенціалом за рахунок поглиблення інтерпретації понять, а саме: «контролінг» – це система інформаційно-аналітичної та методичної підтримки менеджменту, що являє собою координацію систем планування, обліку, аналізу, контролю та інформаційного забезпечення з метою успішного функціонування підприємства

в довгостроковому періоді для досягнення стратегічних цілей розвитку; «потенціал підприємства» - це комплексне відображення існуючих та майбутніх можливостей підприємства, що можуть бути максимально використані в господарській діяльності; «економічний потенціал підприємства» – це найбільш ефективне використання сукупних можливостей, ресурсів та резервів підприємства з метою досягнення максимально досяжного стану економічної системи суб'єкта агробізнесу. Такий підхід дозволяє поглибити наукову аргументованість в інтерпретації з урахуванням специфіки аграрної сфери, що, в загальній сукупності, дозволить чітко ідентифікувати стратегічні цілі контролінгу, орієнтованого на забезпечення системного підходу до формування та управління економічним потенціалом.

2. Виконані теоретичні та методологічні узагальнення дозволили концептуально обґрунтувати підхід до формування системи управління економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу, що спрямовується на оптимізацію, нарощування та раціональне використання економічного потенціалу, в основу якого покладено поєднання системи забезпечення та організаційної системи, які включають сукупність організаційно-виробничих, нормативних елементів, що формують конститутивний базис для ідентифікації та обґрунтування управлінських ініціатив, імплементація яких дозволить забезпечити закономірний розвиток економічного потенціалу.

3. Обґрунтований теоретичний підхід щодо ідентифікації місії контролінгу в системі управління економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу, який дозволяє через диференціацію його складових компонентів (планування, облік, аналіз, контроль) визначити структуру власних та залучених можливостей (джерел формування) економічного потенціалу в розрізі його складових.

4. Ідентифіковані організаційні засади контролінгу, які визначають взаємозв'язок між цілями, суб'єктами і об'єктами контролінгу, його архітектурою (методологія, принципи, методи, інструменти, інформаційні потоки), впровадження яких дозволяє уникнути фрагментарності в процесі управління економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу. Наукове забезпечення ефективності використання економічного потенціалу засноване на визначенні втрат в економічній системі, розробці шляхів їх скорочення, науковому обґрунтуванні методів раціональної організації з метою мінімізації втрат, що і забезпечується інтегрованою системою контролінгу.

5. Визначений інструментарій контролінгу в системі управління економічним потенціалом підприємства за складовими потенціалу та в залежності від видів контролінгу – оперативного та стратегічного, що, в практичному аспекті, сприятиме можливості перехресного контролю результатів та взаємодоповнюваності різних методів дослідження. Суб'єкти господарювання, застосовуючи відповідний інструментарій, за рахунок спрощення процедур планування, прийняття рішень та отримання своєчасної інформації отримують значний економічний ефект.

6. В дослідженні систематизовані етапи оцінки контролінгу трансформації економічного потенціалу з урахуванням життєвого циклу

підприємства, який ґрунтується на поетапному виконанні аналітичних, оціночних, контрольних процедур з одночасним діагностуванням ризиків зовнішнього, внутрішнього середовища та імплементації управлінських рішень, орієнтованих на уникнення (нейтралізацію) диспропорцій у розвитку складових економічного потенціалу суб'єктів агробізнесу. Розроблений алгоритм, в основі якого покладено систему управлінських заходів, в практичному аспекті дозволить побудувати достовірну інформаційну платформу для діагностики ефективності використання економічного потенціалу.

7. Запропоновано методологічні основи аналізу економічного потенціалу для виміру ефективності контролінгу, що базуються на комплементарному синтезі методології пізнання, методології оцінювання, методології контролінгу, які дозволяють виокремити специфічні властивості, аналітичні, інформаційно-логічні та евристичні залежності видів контролінгу в системі управління економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу. Комплексна методологія економічного потенціалу підприємства дозволить провести його аналіз для виміру ефективності контролінгу з метою виконання таких завдань: дослідження особливостей і проблем формування та використання економічного потенціалу підприємства; виявлення управлінських параметрів розвитку економічного потенціалу підприємства та аналіз їх впливу на його величину; прогнозування шляхів розвитку.

8. В дослідженні запропоновано та обґрунтовано методичний підхід до аналізу економічного потенціалу суб'єкта агробізнесу, який, на відміну від існуючих, передбачає застосування сукупності принципів, економічних методів, оціночних фінансових індикаторів, які, з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, дозволять здійснити етіологічну оцінку, результати якої забезпечать упорядкування інформаційно-аналітичної компоненти контролінгу, що сприятиме підвищенню його ефективності в системі управління економічним потенціалом підприємства.

9. Проведена оцінка сучасного стану та напрямів розвитку організаційних засад формування підсистеми контролінгу в системі менеджменту аграрних підприємств через ідентифікацією механізмів, систем та інструментів підтримки прийняття стратегічних управлінських рішень з метою підвищення ефективного використання економічного потенціалу суб'єктів агробізнесу, дає змогу зробити висновки, що наразі існує низка проблемних питань для запровадження існуючих чи створення інноваційних розробок в повному обсязі.

10. Аналітичні дослідження дозволили ідентифікувати вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на формування, ефективне використання та розвиток економічного потенціалу суб'єкта агробізнесу. Аналіз впливу вказаних детермінант зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства дає змогу, шляхом виокремлення їх домінантності впливу, з урахування специфіки та індивідуальної чутливості окремих складових економічного потенціалу, проводити оптимальне для кожного елементу економічного потенціалу моделювання розвитку, а також формувати їх для кожного виробничого напрямку.

11. Обґрунтовано доцільність та систематизацію показників ефективності управлінського контролю за діяльністю персоналу підприємства залежно від можливості їх виміру, специфіки діяльності суб'єкта агробізнесу, орієнтації на певні цілі шляхом класифікація та розподілу показників за відповідними групами. Ідентифікації показників оцінки трудового потенціалу кількісними та якісними індикаторами дозволить уникнути прогалин в системі управління трудовим потенціалом підприємства.

12. Доведено науково-практичне обґрунтування економіко-математичного моделювання для виміру ефективності контролінгу в системі управління економічним потенціалом суб'єктом агробізнесу як одного з інструментів, практична імплементація якого сприятиме розробці та оцінці альтернативних варіантів розвитку економічного потенціалу. Економіко-математичне моделювання ефективності контролінгу дозволяє своєчасно усвідомити бажані цілі, забезпечити підтримку прийняття управлінських рішень з питань формування та ефективного використання економічного потенціалу та його оцінки в умовах мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища, а також адекватно і на постійній основі реагувати на зміни, забезпечуючи тим самим досягнення поставлених цілей.

13. В дослідженні обґрунтовано архітектуру механізму формування стратегічної концепції розвитку економічного потенціалу, яка базується на урахуванні специфіки фінансово-господарської діяльності суб'єктів агробізнесу та окреслює контури комплексної програми ефективного використання та нарощування окремих елементів економічного потенціалу, впровадження якої в практичному аспекті забезпечить сталий розвиток підприємств в стратегічній перспективі. Контролінг стратегії розвитку економічного потенціалу підприємства є одним з ключових елементів механізму стратегічного контролінгу на підприємстві. Належним чином побудована система контролінгу стратегії розвитку економічного потенціалу сприяє оптимізації прибутку, збереженню робочих місць, забезпечує існування підприємства в найскладніших умовах господарювання.

14. Визначені напрями та шляхи розвитку механізмів контролінгу в системі управління економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу на основі інтеграції елементів, компонент та інструментів інновацій в системі менеджменту підприємств. Ідея інтегрованої звітності співзвучна рівню розвитку інформаційних технологій, концентрації капіталу, об'єктивним вимогам сьогодення, а тому заслуговує на увагу та належне опрацювання. Результатом формування інтегрованої звітності, що є інформаційною базою контролінгу в системі управління економічним потенціалом підприємства, є задоволення інформаційних потреб управлінського персоналу, які приймають управлінські рішення, що сприяють підвищенню ефективності використання економічного потенціалу підприємства.

15. Доведена ефективність алгоритмізації діагностики монетарних активів, як найбільш ліквідної компоненти фінансового потенціалу суб'єктів агробізнесу та найбільш чутливого активу до інформаційних процесів, яка ґрунтується на застосуванні елементів нейронного моделювання, що дозволить

відтворювати складні нелінійні залежності, систематизувати чинники, які здійснюють негативний вплив на фінансові результати суб'єкта господарювання, вирішувати актуальні управлінські завдання, отримати об'єктивний інформаційний ресурс, який створить фундаментальне підґрунтя для розробки положень стратегії, орієнтованої на забезпечення сталого розвитку підприємства.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *монографії:*

1. Орехова А. І. Концептуальні основи обліково-аналітичного забезпечення контролінгу трансформації економічного потенціалу підприємств / А. І. Орехова // Науково-методичні основи розвитку обліково-аналітичної системи України в умовах глобалізації економіки: [колективна монографія] / За заг. ред. Т.Г. Маренич. – Харків: Вид-во «Смугаста типографія», 2017. – С. 218-228. *(авторський внесок полягає у визначенні концептуальних основ обліково-аналітичного забезпечення контролінгу трансформації економічного потенціалу підприємств)*

2. Орехова А. І. Методика оцінки контролінгу трансформації економічного потенціалу підприємства / А. І. Орехова // Стратегія економічного розвитку суб'єктів аграрної сфери: актуальні питання науки і практики: колективна монографія / За заг. ред. В. С. Лукача. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., – 2017. – С.70-77 *(авторський внесок полягає у визначенні методики оцінки контролінгу трансформації економічного потенціалу підприємства)*

3. Орехова А. І. Контролінг стратегії розвитку економічного потенціалу підприємства / А. І. Орехова // Наукові та прикладні аспекти удосконалення бухгалтерського обліку, економічного контролю та системи оподаткування: [колективна монографія] / за заг. ред. В.Я. Плаксієнка. – Полтава: ПП «Астроя» 2018. – С.243-253 *(авторський внесок полягає у формуванні контролінгу стратегії розвитку економічного потенціалу підприємства)*

4. Орехова А. І. Управління розвитком економічного потенціалу суб'єктів агробізнесу : монографія / А. І. Орехова. – Харків: Вид-во «Смугаста типографія», 2018. – 324 с.

### *статті у наукових фахових виданнях:*

5. Орехова А.І. Особливості нормативного регулювання обліку та аудиту нематеріальних активів підприємства / А.І. Орехова, К.В. Кубрак // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2015. - № 11. – С. 144-147.

6. Орехова А.І. Аналіз сучасного стану забезпечення капіталом сільськогосподарських підприємств України / І.М. Назаренко. А. І. Орехова // Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2015. – Вип. №4. – С. 56 – 61. *(авторський внесок полягає у обґрунтуванні механізмів контролінгу в управлінні капіталом)*.

7. Орехова А.І. Ціннісно-орієнтований підхід в системі управління

підприємством / А.І. Орехова // Вісник СНАУ. Серія Економіка і менеджмент. – 2016. - № 1 (67). - С.49-53.

8. Орехова А.І. Інтерпретація та місія стратегічного управлінського обліку в управлінській діяльності підприємств / А.І. Орехова // Облік і фінанси АПК. – 2016. - № 2 (72). – С. 45-49.

9. Орехова А.І. Ефективність управлінського контролю за діяльністю персоналу підприємства / А.І. Орехова, О.В. Шапаренко // Проблеми і перспективи економіки та управління : науковий журнал / Черніг. нац. технол. ун-т. – Чернігів : Черніг. нац. технол. ун-т, 2016. – № 2 (6). – С. 56-62. *(авторський внесок полягає в обґрунтуванні методичного підходу до оцінки ефективності управлінського контролю).*

10. Орехова А.І. Організаційний потенціал підприємства: еволюція розвитку, термінологічне впорядкування та діагностика впливу існуючих факторів / А.І. Орехова, Л.Ф. Соколенко // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – Вип. 2 (13). – Полтава : ПДАА. – 2016. – С. 81-87. *(авторський внесок полягає в ідентифікації місця організаційного потенціалу в структурі економічного потенціалу підприємства).*

11. Орехова А.І. Наукове обґрунтування інструментарію контролінгу в системі управління економічним потенціалом підприємства / В.Я. Плаксієнко, І.М. Назаренко, А.І. Орехова // Бізнес - Інформ. – 2018. - № 3. – С.375-380. *(авторський внесок полягає в обґрунтуванні архітектури механізму контролінгу).*

12. Орехова А.І. Концептуальні основи контролінгу управління економічним потенціалом підприємств / А.І. Орехова // Бізнес - Інформ. – 2018. - № 5. – С. 459-464.

13. Орехова А.І. Інтерпретація, генезис розвитку та структурування контролінгу / А.І. Орехова // Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління». – Том 29 (68). – № 4. – 2018 – С. 117-124.

14. Орехова А.І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація [Електронний ресурс] / А.І. Орехова // Економіка та суспільство. – 2018. - № 17. – Режим доступу до журналу: <http://economyandsociety.in.ua>

15. Орехова А.І. Концептуальні засади управління економічним потенціалом підприємства / А.І. Орехова // Бізнес-Навігатор. - Випуск 4 (47)/2018. – С. 91-98.

16. Орехова А.І. Характеристика контролінгу на підприємствах України / А.І. Орехова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2018. - № 2. – С. 64-71.

17. Орехова А. І. Діагностика економічного потенціалу суб'єктів агробізнесу / А.І. Орехова // Український журнал прикладної економіки. – 2018. - Том 3. – № 2. – С. 18-23

18. Орехова А. І. Оцінка контролінгу трансформації економічного потенціалу в умовах транспарентності бізнесу // Український журнал



прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 3. – С. 21–26.

19. Орехова А. І. Аналіз стану виробничого потенціалу суб'єктів агробізнесу / А.І. Орехова // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 4. – С. 5–11.

20. Орехова А.І. Стратегічний контролінг як підхід до управління потенціалом підприємства / А.І. Орехова // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. - № 3. – С. 78-83.

21. Орехова А. І. Аналіз стану фінансового потенціалу аграрних підприємств / А.І. Орехова // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2018. – № 4. – С. 32-36 (Index Copernicus).

22. Орехова А.І. Система показників оцінки контролінгу в менеджменті суб'єктів агробізнесу / А.І. Орехова // Інфраструктура ринку. – 2018. – С. 118-123.

23. Орехова А.І. Імітаційне моделювання комплексної оцінки економічного потенціалу в процесі контролінгу / А.І. Орехова // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. - № 4. – С. 53-58.

24. Орехова А.І. Пріоритетні напрями діагностики економічного потенціалу суб'єктів агробізнесу / А.І. Орехова // Проблеми економіки. – 2018. - № 3. – С. 92-99.

*у зарубіжних виданнях та вітчизняних виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз:*

25. Oriekhova, A., Nazarenko, I. (2017). Diagnostics of Monetary Assets of Ukrainian Agribusiness Entities: Relevance, Peculiarities, and the Process of Algorithm Construction. Journal of Environmental Management and Tourism, (Volume VIII, Winter), 7(23): 1373-1380. DOI:10.14505/jemt.v8.7(23).06. (Scopus) *(авторський внесок полягає в побудові алгоритму діагностики монетарних активів).*

26. Oriekhova A. I. Methodology of enterprise economic capacity analysis to measure the controlling efficiency / I. M. Nazarenko, A. I. Oriekhova // . – 2018. – Problems of development modern science: theory and practice: Collection of scientific articles. – EDEX, Madrid, España, 2018. – pp. 212-218. *(авторський внесок полягає в обґрунтуванні методики аналізу економічного потенціалу підприємства для виміру ефективності контролінгу).*

27. Oriekhova A. I. Effectiveness Of Controlling In The Management Of Agribusiness Subjects Interactive marketing journal. – №4. – 2016. – P.38-40.

28. Орехова А.И. Интегрированная отчетность как информационная база контроллинга в системе управления экономическим потенциалом предприятия Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal). – (6) 10. – 2018. – P.412-416.

29. Орехова А.И. Экономико-математическое моделирование эффективности контроллинга International Agricultural Management Vol.1, Issue 2 | 01//2016 P. 50-54.

*в інших виданнях:*

30. Орехова А.І. Актуальні питання впровадження ціннісно-орієнтованого управління на підприємстві / А.І. Орехова // Фінансова система

України: проблеми та перспективи розвитку в умовах трансформації соціально-економічних відносин : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (16-18 травня 2013 р., м. Севастополь) / Севастопольський інститут банківської справи Української академії банківської справи Національного банку України; Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського. – Сімферополь: ТНУ ім. В.І. Вернадського, 2013. – С. 222-223.

31. Орехова А.І. Податкове законодавство України в контексті європейської інтеграції / А.І. Орехова // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки в умовах глобальної нестабільності», 21 – 23 листопада 2013 р. – Кременчук. – С.321-322.

32. Орехова А.І. Становлення управлінського обліку на підприємствах аграрного сектору: проблеми, виклики, завдання / А.І. Орехова // Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституціональних змін та сталого економічного розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. 27 березн. 2015 р. (ЛНТУ, м. Луцьк). – Тернопіль: Крок, 2015. – 233 с. (с.78-81).

33. Орехова А.І. Особливості управлінського контролю в системі управління підприємством / А.І. Орехова // Фактори сталого розвитку сучасної держави в умовах інноваційної економіки: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпропетровськ, 4-5 грудня 2015 р.). У 2-х частинах. – Дніпропетровськ: НО «Перспектива», 2015. – Ч. 2. – 140 с. (с. 88-91).

34. Орехова А.І. Оцінка ефективності системи управлінського обліку / А.І. Орехова // Проблеми розвитку аграрної економіки в умовах глобалізації: Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, присвяченої пам'яті професора В.Я. Амбросова, 10 березня 2016 р., м. Харків – Харків: “Смугаста типографія», 2016. – С. 108-111.

35. Орехова А.І. Формування та оцінка економічного потенціалу аграрних підприємств / А.І. Орехова // Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 20 квітня 2017 року). Частина 2. – Полтава: РВВ ПДАА, 2017. – С. 60-65.

36. Орехова А.І. Обліково-аналітичне забезпечення управління економічним потенціалом підприємства / А.І. Орехова // Тенденції розвитку національних економік; Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 18-19 травня 2017 р. – Київ ; ККІБП, 2017, I т. – с.97-99.

37. Орехова А.І. Економічний потенціал підприємств аграрного сектору економіки: проблеми формування та оцінки / А.І. Орехова // Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика / Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (6-8 жовтня 2017 р., м. Хмельницький). – Хмельницький: ФО-П Сторожук О.В., 2017. – с.177.

38. Орехова А.І. Оцінка впливу зовнішніх факторів на ефективність використання економічного потенціалу підприємства / А.І. Орехова // Сучасні

тенденції в економіці та управлінні: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 17 березня 2018 року) / Східноукраїнський інститут економіки та управління. – Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2018. – 116 с. – (С. 23-26).

39. Орехова А.І. Обліково-аналітичне забезпечення контролінгу управління економічним потенціалом підприємства / А.І. Орехова // Імплементация інновацій обліково-аналітичного забезпечення сталого розвитку сучасного бізнесу: I Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 22 березня 2018 р. / редкол. : О. І. Черевко [та ін.] ; Харківський держ. ун-т харч. та торг. – Х. : ХДУХТ, 2018. – 435 с. (С.153-154).

40. Орехова А.І. Діагностика економічного потенціалу суб'єктів агробізнесу / А.І. Орехова // Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Полтава, 20 квітня 2018 року). – Полтава, 2018. – 360 с. (С.295-298).

41. Орехова А.І. Обліково-аналітичне забезпечення імплементації інструментарію контролінгу / А.І. Орехова // Актуальні напрями модернізації бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в Україні: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 23 травня 2018 р. / редкол.: Т.Г. Маренич [та ін.]; Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка. – Х.: «Смугаста типографія», 2018. – 247 с. (С.123-124).

42. Орехова А.І. управління трансформацією економічного потенціалу підприємства / А.І. Орехова // Трансформація національної економіки в контексті реалізації євроінтеграційної стратегії. Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 24 травня 2018 р.). – Миколаїв : МНУ імені В.О. Сухомлинського, 2018. – 116 с.

43. Орехова А.І. Інструментальне забезпечення стратегічного контролінгу управління економічним потенціалом підприємства / А.І. Орехова // Актуальні проблеми економіки та фінансів: збірник тез наукових праць XII Міжнародної науково-практичної конференції (Київ–Відень, 31 липня 2018 року) / ГО «Фінансово- економічна наукова рада», 2018. — С.27-30.

## АНОТАЦІЯ

**Орехова А.І. Механізми контролінгу в управлінні економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу: теорія, методологія, практика. - Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, Харків, 2018.

Дисертація присвячена вирішенню важливої наукової проблеми обґрунтування теоретико-методологічних, методичних та прикладних з

формування та реалізації механізмів контролінгу в системі управління економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу. В дисертації досліджено та поглиблено понятійно-термінологічний апарат досліджень потенціалу, економічного потенціалу, контролінгу. Сформульовані концептуальні засади управління економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу. Обґрунтовано функціональну місію контролінгу в системі управління економічним потенціалом. Ідентифіковано (обґрунтовано) організаційні засади контролінгу в управлінні економічним потенціалом. Досліджено інструментарій контролінгу в системі управління економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу. Систематизовано етапи оцінки контролінгу трансформації економічного потенціалу суб'єкта агробізнесу. Обґрунтовано методологічні основи аналізу економічного потенціалу підприємства для виміру ефективності контролінгу. Обґрунтовано методичний підхід до аналізу економічного потенціалу суб'єкта агробізнесу для виміру ефективності контролінгу. Розвинути організаційні засади формування підсистеми контролінгу в системі менеджменту суб'єкта агробізнесу. Досліджені фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на формування, ефективне використання та розвиток економічного потенціалу суб'єкта агробізнесу. Обґрунтовані показники ефективності управлінського контролю за діяльністю персоналу підприємства. Обґрунтована доцільність застосування економіко-математичного моделювання для виміру ефективності контролінгу. Розроблено механізм формування стратегічної концепції розвитку економічного потенціалу. Обґрунтовано механізми контролінгу в системі управління економічним потенціалом суб'єкта агробізнесу. Розроблені моделі та процедури стратегічного управління економічним потенціалом суб'єкта агробізнесу. Обґрунтовано концептуальний підхід до формування системи управління економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу, що спрямовується на оптимізацію, нарощування та раціональне використання економічного потенціалу, в основу якого покладено поєднання системи забезпечення та організаційної системи, які включають сукупність організаційно-виробничих, нормативних елементів, що формують конститутивний базис для ідентифікації та обґрунтування управлінських ініціатив, імплементація яких дозволить забезпечити закономірний розвиток економічного потенціалу. Визначено методологічні основи аналізу економічного потенціалу для виміру ефективності контролінгу, що базуються на комплементарному синтезі методології пізнання, методології оцінювання, методології контролінгу, які дозволяють виокремити специфічні властивості, аналітичні, інформаційно-логічні та евристичні залежності видів контролінгу в системі управління економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу. Розроблено алгоритм оцінки контролінгу трансформації економічного потенціалу з урахуванням життєвого циклу підприємства, який ґрунтується на поетапному виконанні аналітичних, оціночних, контрольних процедур з одночасним діагностуванням ризиків зовнішнього, внутрішнього середовища та імплементації управлінських рішень, орієнтованих на уникнення (нейтралізацію) диспропорцій у розвитку складових економічного потенціалу

суб'єктів агробізнесу. Запропоновано теоретичний підхід щодо ідентифікації місії контролінгу в системі управління економічним потенціалом суб'єктів агробізнесу, який дозволяє через диференціацію його складових компонентів (планування, облік, аналіз, контроль) визначити структуру власних та залучених можливостей (джерел формування) економічного потенціалу в розрізі його складових. Удосконалено методичний підхід до аналізу економічного потенціалу суб'єкта агробізнесу, який, на відміну від існуючих, передбачає застосування сукупності принципів, економічних методів, оціночних фінансових індикаторів, які, з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, дозволять здійснити етіологічну оцінку, результати якої забезпечать упорядкування інформаційно-аналітичної компоненти контролінгу, що сприятиме підвищенню його ефективності в системі управління економічним потенціалом підприємства. Виконано алгоритмізацію діагностики монетарних активів, як найбільш ліквідної компоненти фінансового потенціалу суб'єктів агробізнесу, яка ґрунтується на застосуванні елементів нейронного моделювання, що дозволить відтворювати складні нелінійні залежності, систематизувати чинники, які здійснюють негативний вплив на фінансові результати суб'єкта господарювання, вирішувати актуальні управлінські завдання, отримати об'єктивний інформаційний ресурс, який створить фундаментальне підґрунтя для розробки положень стратегії, орієнтованої на забезпечення сталого розвитку підприємства. Здійснено ідентифікацію впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на формування, ефективне використання та розвиток економічного потенціалу суб'єкта агробізнесу, шляхом виокремлення їх домінантності впливу, з урахування специфіки та індивідуальної чутливості окремих складових економічного потенціалу. Систематизований інструментарій контролінгу в системі управління економічним потенціалом підприємства за складовими потенціалу та в залежності від видів контролінгу – оперативного та стратегічного, що, в практичному аспекті, сприятиме можливості перехресного контролю результатів та взаємодоповнюваності різних методів дослідження. Проведено науково-практичне обґрунтування економіко-математичного моделювання для виміру ефективності контролінгу в системі управління економічним потенціалом суб'єктом агробізнесу як одного з інструментів, практична імплементація якого сприятиме розробці та оцінці альтернативних варіантів розвитку економічного потенціалу.

*Ключові слова:* потенціал, економічний потенціал, контролінг, механізм, управління, стратегія розвитку.

## АННОТАЦІЯ

**Орехова А.И. Механизмы контроллинга в управлении экономическим потенциалом субъектов агробизнеса: теория, методология, практика. - Рукопись.**

Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук

по специальности 08.00.04 - экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). - Харьковский национальный технический университет сельского хозяйства имени Петра Василенко, Харьков, 2018.

Диссертация посвящена решению важной научной проблемы обоснования теоретико-методологических, методических и прикладных основ по формированию и реализации механизмов контроллинга в системе управления экономическим потенциалом субъектов агробизнеса. В диссертации исследованы и углублены понятийно-терминологический аппарат исследований потенциала, экономического потенциала, контроллинга. Сформулированы концептуальные основы управления экономическим потенциалом субъектов агробизнеса. Обоснована функциональная миссия контроллинга в системе управления экономическим потенциалом. Идентифицировано (обосновано) организационные основы контроллинга в управлении экономическим потенциалом. Исследован инструментарий контроллинга в системе управления экономическим потенциалом субъектов агробизнеса. Систематизированы этапы оценки контроллинга трансформации экономического потенциала субъекта агробизнеса. Обосновано методологические основы анализа экономического потенциала предприятия для измерения эффективности контроллинга. Обоснован методический подход к анализу экономического потенциала субъекта агробизнеса для измерения эффективности контроллинга. Развита организационные основы формирования подсистемы контроллинга в системе менеджмента субъекта агробизнеса. Исследованы факторы влияния внутренней и внешней среды на формирование, эффективное использование и развитие экономического потенциала субъекта агробизнеса. Обоснованы показатели эффективности управленческого контроля за деятельностью персонала предприятия. Обоснована целесообразность применения экономико-математического моделирования для измерения эффективности контроллинга. Разработан механизм формирования стратегической концепции развития экономического потенциала. Обоснованы механизмы контроллинга в системе управления экономическим потенциалом субъекта агробизнеса. Разработаны модели и процедуры стратегического управления экономическим потенциалом субъекта агробизнеса. Обоснован концептуальный подход к формированию системы управления экономическим потенциалом субъектов агробизнеса, направленный на оптимизацию, наращивание и рациональное использование экономического потенциала, в основу которого положено сочетание системы обеспечения и организационной системы, включающие совокупность организационно-производственных, нормативных элементов, формирующих конститутивный базис для идентификации и обоснования управленческих инициатив, выполнение которых позволит обеспечить закономерное развитие экономического потенциала. Определены методологические основы анализа экономического потенциала для измерения эффективности контроллинга, основанные на комплементарном синтезе методологии познания, методологии оценки, методологии контроллинга, которые позволяют выделить специфические

свойства, аналитические, информационно-логические и эвристические зависимости видов контроллинга в системе управления экономическим потенциалом субъектов агробизнеса. Разработан алгоритм оценки контроллинга трансформации экономического потенциала с учетом жизненного цикла предприятия, основанный на поэтапном выполнении аналитических, оценочных, контрольных процедур с одновременным диагностированием рисков внешней, внутренней среды и имплементирования управленческих решений, ориентированных на избежание (нейтрализацию) диспропорций в развитии составляющих экономического потенциала субъектов агробизнеса. Предложен теоретический подход к идентификации миссии контроллинга в системе управления экономическим потенциалом субъектов агробизнеса, который позволяет через дифференциацию его составляющих компонентов (планирование, учет, анализ, контроль) определить структуру собственных и привлеченных возможностей (источников формирования) экономического потенциала в разрезе его составляющих. Усовершенствован методический подход к анализу экономического потенциала субъекта агробизнеса, который, в отличие от существующих, предусматривает применение совокупности принципов, экономических методов, оценочных финансовых индикаторов, которые, с учетом влияния внешней и внутренней среды предприятия, позволят осуществить этиологическую оценку, результаты которой обеспечат упорядочение информационно-аналитической компоненты контроллинга, будет способствовать повышению его эффективности в системе управления экономическим потенциалом субъекта агробизнеса. Выполнена алгоритмизация диагностики монетарных активов, как наиболее ликвидной компоненты финансового потенциала субъектов агробизнеса, основанной на применении элементов нейронного моделирования, что позволит воспроизводить сложные нелинейные зависимости, систематизировать факторы, которые оказывают негативное влияние на финансовые результаты предприятия, решать актуальные управленческие задания, получать объективный информационный ресурс, который создаст фундаментальную основу для разработки положений стратегии, ориентированной на обеспечение устойчивого развития субъекта агробизнеса. Осуществлена идентификация влияния факторов внутренней и внешней среды на формирование, эффективное использование и развитие экономического потенциала субъекта агробизнеса, путем выделения их доминантности влияния, с учетом специфики и индивидуальной чувствительности отдельных составляющих экономического потенциала. Систематизирован инструментарий контроллинга в системе управления экономическим потенциалом предприятия по составляющим потенциала и в зависимости от видов контроллинга - оперативного и стратегического, что, в практическом аспекте, будет способствовать возможности перекрестного контроля результатов и взаимодополняемости различных методов исследования. Проведено научно-практическое обоснование экономико-математического моделирования для измерения эффективности контроллинга в системе управления экономическим потенциалом субъектом агробизнеса как

одного из инструментов, практическая имплементация которого будет способствовать разработке и оценке альтернативных вариантов развития экономического потенциала.

*Ключевые слова:* потенциал, экономический потенциал, контроллинг, механизм, управление, стратегия развития.

## SUMMARY

**Orekhova AI Controlling Mechanisms in Managing the Economic Potential of Agribusiness Subjects: Theory, Methodology, Practice. - The manuscript.**

Thesis for a Doctor of Economics degree by specialty 08.00.04 - Economics and management of enterprises (by types of economic activity). - Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture, Kharkiv, 2018.

The dissertation is devoted to solving an important scientific problem of substantiation of theoretical and methodological, methodical and applied methods for the formation and implementation of controlling mechanisms in the system of management of economic potential of agribusiness subjects. The dissertation explores and deepens the conceptual-terminology apparatus of potential research, economic potential, controlling. The conceptual bases of economic potential management of agribusiness subjects are formulated. The functional control mission in the system of economic potential management is substantiated. Identified (substantiated) organizational principles of controlling in the management of economic potential. Controlling instruments in the system of managing the economic potential of agribusiness subjects are investigated. The stages of assessment of controlling the transformation of the economic potential of the agribusiness entity are systematized. The methodological bases of the analysis of the economic potential of the enterprise for measuring the efficiency of controlling are substantiated. The methodical approach to the analysis of the economic potential of the subject of agribusiness to measure the effectiveness of controlling is substantiated. To develop the organizational principles of the formation of a controlling subsystem in the management system of the subject of agribusiness. The factors influencing the internal and external environment on the formation, efficient use and development of the economic potential of the agribusiness subject are investigated. Reasonable indicators of efficiency of managerial control over the activity of the personnel of the enterprise. The expediency of application of economic-mathematical modeling for the measurement of controlling efficiency is substantiated. The mechanism of formation of the strategic concept of development of economic potential is developed. Mechanisms of controlling in the system of management of economic potential of the subject of agribusiness are substantiated. Models and procedures of strategic management of the economic potential of the subject of agribusiness have been developed. The conceptual approach to the formation of a management system for economic potential of agribusiness subjects aimed at optimization, building up and



rational use of economic potential, based on a combination of a system of security and organizational system, which includes a set of organizational and production, regulatory elements that form the constitutive a basis for identification and substantiation of management initiatives, implementation of which will allow for the regular development of economics OmniPotential. The methodological bases of the analysis of economic potential for measuring the effectiveness of control are determined based on complementary synthesis of cognition methodology, assessment methodology, controlling methodology, which allows to distinguish specific properties, analytical, information-logical and heuristic dependencies of types of controlling in the system of management of economic potential of agribusiness subjects . The algorithm of estimating the controlling of the transformation of economic potential taking into account the life cycle of the enterprise, which is based on the phased implementation of analytical, evaluation and control procedures, while simultaneously diagnosing the risks of the external, internal environment and the implementation of management decisions aimed at avoiding (neutralizing) disproportions in the development of components of the economic potential of sub agribusinesses. The theoretical approach to identifying the controlling mission in the system of managing the economic potential of agribusiness subjects is proposed, which allows, through differentiation of its constituent components (planning, accounting, analysis, control) to determine the structure of their own and attracted opportunities (sources of formation) of economic potential in terms of its components. The methodical approach to the analysis of the economic potential of the subject of agribusiness has been improved, which, unlike existing ones, involves the use of a set of principles, economic methods, estimated financial indicators, which, taking into account the influence of the external and internal environment of the enterprise, will allow an etiological evaluation to be carried out, the results of which will ensure streamlining of the information-analytical component of controlling, which will increase its efficiency in the system of management of the economic potential of the enterprise. Algorithmization of the diagnostics of monetary assets as the most liquid component of the financial potential of agribusiness subjects is based on the application of elements of neural modeling, which will allow to reproduce complex nonlinear dependencies, to systematize factors that have a negative impact on the financial results of the business entity, to solve the actual managerial task, to obtain an objective information resource, which will create a fundamental basis for the development of strategy, orientation first sustainable enterprise development. The identification of the influence of internal and external factors on the formation, efficient use and development of the economic potential of the agribusiness, by distinguishing their dominance of influence, taking into account the specifics and individual sensitivity of individual components of economic potential, has been identified. Systematized controlling tools in the system of managing the economic potential of the enterprise based on the components of the potential and depending on the types of controlling - operative and strategic, which, in practical terms, will facilitate the possibility of cross-checking the results and the complementarity of the various research methods. The scientific and practical

substantiation of economic and mathematical modeling for measuring the effectiveness of controlling in the economic potential management system as a subject of agribusiness is carried out as one of the tools whose practical implementation will contribute to the development and evaluation of alternative options for the development of economic potential.

*Key-words:* potential, economic potential, controlling, mechanism, management, development strategy.

Підписано до друку 19 вересня 2018 р. Формат 60x84/16.  
Папір 80 г/м<sup>2</sup>. Гарнітура Times New Roman.  
Друк офсетний. Обсяг: 1,9 ум.-друк. арк.; 1,9 обл.-вид.арк.  
Наклад 100 прим. Замовлення № 335

Видавництво ТОВ «Щедра садиба плюс»  
Свідоцтво суб'єкта виробничої справи:  
серія. ДК № 4666 від 18.12.2013 р.  
61052, Україна, м. Харків, вул. Ярославська, 11  
(057) 754-49-42

Надруковано у ТОВ «Смугаста типографія»  
Україна, 61002, Харків, вул. Чернишевського, 28а.

«Zebrine printing office» Ltd