

УДК 351.9; JEL classification: Q10

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-4-10>

ГАВРИЛКО Ірина Михайлівна, перший заступник начальника Головного управління  
Державної фіскальної служби в Харківській області

## ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ Й КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

*Гаврилко І. М. Ефективність застосування системи моніторингу й контролю в управлінні аграрними підприємствами.*

**Вступ.** Через вплив світової фінансової кризи й ріст конкуренції на міжнародному ринку контроль в управлінні підприємством набуває важливого значення. Він забезпечує наявність зворотного зв'язку між керуючою та керованою підсистемами підприємства.

**Метою** наукового дослідження є обґрунтування ефективності застосування системи моніторингу й контролю в управлінні аграрними підприємствами в умовах нестабільного економічного середовища.

**Результати.** Встановлено, що існуючі підходи до управління аграрним підприємством не сприяють ефективному впровадженню моніторингу й контролю. На основі експертного аналізу було виявлено ряд проблем в процесі управління агробізнесом. Визначено, що розвиток стратегічного управління в діяльності аграрних підприємств гальмується через відсутність використання відповідного інструментарію моніторингу й контролю. Визначено орієнтири суб'єктів аграрного бізнесу відповідно до ринкової концепції управління підприємством. Проведено коефіцієнтний аналіз використання потужностей і прибутковості аграрних підприємств. Встановлено невідповідність існуючих підходів менеджменту аграрних підприємств до вимог ринкового середовища. Виявлено, що недосконала організація управління підприємством сприяє формуванню нестабільної інформаційної бази контролю підприємства. Визначено оперативну спрямованість контролю в управлінні підприємством аграрної сфери та нехтування стратегічними факторами успіху. Обґрунтовано, що інтеграція інструментів економічного моніторингу й контролю в системі управління сприяє зростанню економічної ефективності підприємств.

**Висновки.** Формування стратегічних цілей аграрних підприємств відбувається на основі викривленої імплементації концепції сталого розвитку. Встановлено наявність значної кількості факторів, які гальмують процес підвищення рівня інвестиційної привабливості й економічної ефективності діяльності суб'єктів аграрного бізнесу.

**Ключові слова:** моніторинг, контроль, управління підприємством, суб'єкт аграрного бізнесу, ефективність, стратегічне управління, інструменти моніторингу та контролю, інформаційна база.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В умовах загострення конкурентної боротьби й розвитку негативних проявів світової фінансової кризи зростає інтерес до практичного застосування контролю в управлінні підприємствами різних сфер національної економіки, зокрема аграрної. Контроль являє собою управлінську технологію, що забезпечує досягнення місії і стратегічних цілей підприємства, охоплює всі напрями діяльності, бізнес-процеси й бізнес-об'єкти, дозволяє здійснювати ефективне управління суб'єктом підприємництва не тільки в реальному режимі часу, а і його майбутньою діяльністю, а також сприяє розвитку комунікацій на підприємстві. Контроль і аналіз в системі контролю в управлінні підприємствами посідає одне з найважливіших місць, оскільки забезпечує зворотний зв'язок між керуючою й керованою підсистемами управління та є основою функціонування системи раннього попередження про стан зовнішнього й внутрішнього середовища суб'єкта бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання системи моніторингу й

контролю в управлінні аграрними підприємствами досліджували Андросова Т. В., Круглова О. А., Козуб В. О. [1], Галіцин В. К., Суслів О. П., Самченко Н. К. [2], Дерій В. А. [3], Козуб В. О. [4], Крюкова О. І., Гнат'єва Т. М. [5], Погорелова Т. В. [6], Погріщук Б. В., Пилявець В. М. [7], Пилявець В. М., Пославська Л. І. [8] та інші. Проте зміни в економічному середовищі передбачають необхідність постійного удосконалення теоретико-методичної бази стосовно ефективності застосування інструментів моніторингу й контролю.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розвиток теоретико-методичних положень стосовно ефективності впровадження системи моніторингу й контролю у менеджменті підприємств аграрного бізнесу.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Вивчення досвіду діяльності досліджених аграрних підприємств дозволило ідентифікувати невідповідність систем управління ефективній інтеграції в них інструментів моніторингу й контролю. Результати застосування методу експертних оцінок на основі формування фокус-груп експертів з

керівників і спеціалістів підприємств дозволили виявити основні проблеми, які виникають в управлінні агробізнесом в сучасних умовах, а саме: невизначеність ознак, критеріїв і цільових або прогностичних значень показників діяльності, які б застосовувались в процесі планування; несвоєчасність отримання й низький рівень релевантності комерційно-важливої інформації щодо стану цільових і ресурсних ринків; невідповідність облікової та управлінської інформації запитам керівників і спеціалістів, відповідальних за прийняття рішень в процесі оперативного, тактичного й стратегічного управління.

Інтеграція систем моніторингу й контролю в менеджмент аграрних підприємств покликана надати впорядкованості існуючим функціональним системам і підсистемам управління підприємством. Оцінку стану та здатності до сприйняття визначеного інструментарію цими системами доцільно виконувати через призму потенціалу функціональних систем моніторингу й контролю в аграрних підприємствах. При цьому було вивчено стан планування, обліку та економічного аналізу в практиці менеджменту підприємств Харківської області, що дозволило виявити значні резерви використання елементів функціональних систем менеджменту в процесі запровадження раціональних систем моніторингу й контролю. Результати оцінки ступеня використання потенціалу елементів функціональної системи управління аграрним підприємством показали, що ступінь їх залучення до використання інструментів моніторингу і контролю складає 19-35 %. Це є свідченням наявності значних можливостей впорядкування функціонування елементів, відповідальних за формування інформації планового характеру, та підвищення якості управлінських рішень, які приймаються.

Дослідження дозволили звернути увагу на той факт, що, здебільшого, аграрні підприємства не використовують критерії та індикатори, які б характеризували ефективність реалізації можливостей підприємства щодо їх розвитку через досягнення успіху продукції і виробника на ринку, наявність конкурентних переваг тощо, в практиці планово-економічної роботи й стратегічного планування. Відповідно, інструментарій моніторингу й контролю, який залучається, не дозволяє формувати інформаційну базу щодо відстеження та виявлення потенційних можливостей зростання економічних результатів діяльності підприємства. Останнє суттєво гальмує розвиток стратегічного

управління як основи стабілізації економічного розвитку аграрних підприємств.

Ринкова концепція управління підприємствами істотно вплинула на формування системи цілей і завдань в менеджменті, що продиктовано змінами на ринку. Так, зокрема, аграрні підприємства, на нашу думку, мають орієнтуватися на таке. По-перше, на задоволення потреб потенційних споживачів. По-друге, на дотримання оптимуму між виробничими потужностями й сировинною базою за рахунок інтеграції у виробництві. По-третє, на дотриманні рівноваги між обсягами виробленої продукції та можливістю її подальшої реалізації через забезпечення її конкурентоспроможності з урахуванням платоспроможного рівня споживачів.

Динамічність ринкового середовища має двоякий вплив на суб'єктів господарювання. Деякі підприємства стрімко займають лідируючі позиції за умов адаптації до нового господарювання, а інші опиняються на межі банкрутства. Так, більшість підприємств сфери аграрного виробництва мають катастрофічний рівень коефіцієнта використання потужностей. У більшості випадків він не перевищує 0,5. Першопричиною невикористання підприємствами наявних виробничих потужностей є відсутність якісної сировинної бази у виробничий період.

За коефіцієнтами Бівера можна зробити такий висновок. На досліджуваних підприємствах його значення нижче рекомендованого, що свідчить про значну збитковість аграрного виробництва. Так, зокрема, при рекомендованому значенні коефіцієнта 0,17-0,40 його розрахункове значення визначено в діапазоні 0,01-0,11.

Тим самим прослідковується неготовність систем менеджменту функціонувати в нових умовах економіки, що впливає з відсутності, по-перше, інтеграційних зв'язків в управлінській діяльності та, по-друге, несформованості ефективних інтеграційних систем господарювання.

Невідповідність систем менеджменту підприємств аграрної галузі вимогам господарювання в ринковому середовищі характеризується відсутністю системи цільових критеріїв і показників діяльності, несвоєчасністю отримання інформації для прийняття управлінських рішень і невідповідністю структури й форми управлінської звітності реальним потребам менеджменту.

Первісна для системи контролю функціональна дія проявляється через координацію існуючих функціональних підсистем і їх

підпорядкованість за структурною залежністю.

Для виявлення передумов формування інтегрованої системи контролю проведено поглиблені дослідження функціональних базових систем менеджменту, зокрема, систем планування, систем обліку, систем контролю й систем аналізу. Виявлено в результаті дослідження, що невикористаний потенціал функціональних систем менеджменту підприємств формує нестабільну контрольову базу для прийняття рішень.

Так, потенціал функціональних систем контролінгу задіяно лише на 20-26 %, що свідчить про невисокий рівень використання можливостей функціональних систем менеджменту, а також відсутність цільової орієнтації на стратегічний розвиток підприємств.

В більшості підприємств об'єктами комплексного планування, обліку, аналізу й контролю не виступають потенціал успіху, сильні та слабкі сторони підприємства в порівнянні з конкурентами, критичні фактори успіху. Контроль і аналіз, що орієнтовані лише на оперативну діяльність підприємства, унеможливають формування на їх основі стратегічно орієнтованої інформації. Відсутність дієвої зведено-аналітичної системи, вже сама по собі, сповільнює розвиток стратегічного управління підприємством і реалізацію контрольових функцій по забезпеченню визначеної стратегії розвитку підприємства. Дослідження виявили також, що не на всіх підприємствах обґрунтовані стратегічні фактори успіху як один із фундаментальних об'єктів контролю.

Інтеграція інструментів моніторингу й контролю фактично формує інформаційний простір прийняття рішень в менеджменті підприємства. При цьому, як показали дослідження, підприємства, що вдалися до широкого впровадження вказаних інструментів, суттєво спрощують процедури планування і організації діяльності, що підвищує гнучкість систем менеджменту та їх адаптивність в контексті змін умов здійснення діяльності.

Аналогічну тенденцію можна спостерігати з графічного аналізу при зміні рівня інших функціональних систем. Це дозволяє стверджувати про наявність синергетичного ефекту при інтеграційній взаємодії функціональних систем. Формування контрольової інформації для менеджерів усіх рівнів має здійснюватися за принципом «очима споживача». При цьому результативність і дієвість системи контролю слід розглядати через призму організаційно-управлінської складової.

Дана складова має виражатись у координації зв'язків між функціональними відділами підприємства.

Результат від впровадження системи контролю полягає в підвищенні рівня ефективності діяльності організації, що проявляється через можливість передбачати її розвиток у майбутньому. Така цільова спрямованість контролю, на перший погляд, має досить широкий характер. Однак, слід відмітити, що формування системи контролю на початкових стадіях носить характер проникнення в загальну філософію управління. На даній стадії розглядати економічну ефективність від впровадження є неможливим і недоцільним.

При виконанні наведених оцінок були виділені чотири ключові підсистеми в менеджменті підприємства, функціонування та взаємодія яких, власне, інтегрують інструментарій моніторингу й контролю з метою отримання вказаних ефектів. Крім того, взаємодія виділених функціональних підсистем за допомогою раціонального використання вказаних інструментів виявляє ознаки емергентності і, відповідно, формує синергічні ефекти від застосування інструментарію моніторингу й контролю в практиці управління підприємством. Досягається це через впорядкування організаційної та управлінської взаємодії між елементами структури управління підприємством, тобто його підрозділами і посадовими особами, які здійснюють планово-економічні, облікові, управлінсько-аналітичні й організаційні функції. Результатом інтеграції інструментів економічного моніторингу і контролю в менеджмент є підвищення рівня економічної ефективності діяльності підприємства за рахунок підвищення гнучкості системи управління, спрощення процедур коригування стратегії і тактики, раціоналізації і підвищення рівня обґрунтованості управлінських рішень, які приймаються та реалізуються.

Проведене опитування керівників і фахівців аграрних підприємств дозволило встановити, що проблематика впровадження контролю, враховуючи існуючі проблеми управління торговельними підприємствами, є надзвичайно актуальною. Виявлено, що управлінські рішення найчастіше приймаються керівництвом суб'єктивно, оскільки планово-аналітична діяльність на підприємствах здебільшого не знаходить підтримки на вищому рівні управління; велика кількість підприємств проводять спрощений облік і поверховий аналіз своєї діяльності, не розроблюють планів і бюджетів своєї діяльності, не

мають інформаційної бази для прийняття важених і своєчасних управлінських рішень; здебільшого відсутнє узгодження діяльності між структурними одиницями, немає підпорядкованості поточним цілям і завданням через відсутність комплексного бюджетування, корегування планів відповідно до динамічності навколишнього середовища; використовуються найпростіші методичні прийоми й інформаційні технології.

У ході дослідження встановлено, що формування системи контролю на підприємстві позитивно впливає на ефективність діяльності, що є надзвичайно важливим у сучасних кризових макроекономічних умовах. Так, підприємства, в яких сформовано систему контролю, можуть розраховувати на економію у розмірі 3-4 % витрат обігу.

За період між двома проведеними анкетуваннями інтерес до впровадження контролю суттєво підвищився. За багатьма аспектами впровадження контролю спостерігаються позитивні зрушення, що полягають у більш глибокому розумінні й сприйнятті цієї технології, опануванні її інструментарію. Це сприятиме майбутньому розвитку, поширенню використання даної управлінської технології, зростанню результативності й ефективності її впровадження за умови належної науково обґрунтованої та технічної підтримки цього процесу.

У рамках зазначених підходів, контроль – є системою управління, яка представляє собою замкнутий цикл, що включає зворотній зв'язок в контурі управління за рахунок вибору організаційного, математичного й інформаційного (технічного, програмного, лінгвістичного) забезпечення.

Це методологія управління, сукупність організаційних, математичних і

інформаційних моделей, які забезпечують найбільш оптимальне керування системою управління підприємства. Ефективність системи контролю визначається якістю, своєчасністю й достовірністю поданої менеджменту інформації, які в свою чергу забезпечуються структурою інформаційної системи.

**Висновки.** Дослідження досвіду діяльності вітчизняних аграрних підприємств показали, що викривлена й неповна імплементація концепції сталого розвитку в їх менеджменті на фоні штучно пониженого рівня економічної ефективності основної діяльності суттєво скоригувала системи формування цілей управління на всіх його рівнях, зокрема, стратегічному.

Основними орієнтирами стало формування систем управління збутом продукції, а також фрагментація систем управління виробництвом і витратами, які б забезпечували достатній для фінансування оборотних засобів і дозволяли підтримувати фактично мінімальний рівень економічної ефективності, часто на фоні зниження конкурентоспроможності й набуття пріоритетності екстенсивного розвитку виробничо-комерційної діяльності.

Така ситуація є непродуктивною з позицій стабілізації економічного розвитку аграрних підприємств, підвищення рівня їх інвестиційної привабливості й економічної ефективності. Виправлення цього можливе за рахунок раціонального виявлення і мобілізації джерел економічного зростання суб'єктів агробізнесу, передусім, аграрних підприємств. Останнє потребує коректного формування інформаційної бази за допомогою інструментів моніторингу й контролю.

#### Література.

1. Андросова Т. В., Круглова О. А., Козуб В. О. Світовий та вітчизняний досвід визначення фінансового результату як об'єкта моніторингу на торговельному підприємстві. *Проблеми економіки*. 2014. № 3. С. 194-201.
2. Галіцин В. К., Суслов О. П., Самченко Н. К. Концептуальні засади моніторингу. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 9. С. 330-335.
3. Дерій В. А. Методи внутрішньогосподарського контролю за витратами на виробництво у сільськогосподарських підприємствах. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 1 (18). С. 254-258.
4. Козуб В. О. Формування системи моніторингу фінансових результатів підприємств торгівлі. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 2. С. 163-168.
5. Крюкова О. І., Гнатєва Т. М. Внутрішній контроль в системі управління підприємствами АПВ. *Аграрний вісник Причорномор'я*. 2014. № 75. С. 67.
6. Погорєлова Т. В. Моніторинг як статистичний метод дослідження фінансових результатів підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. № 2. С. 179-186.
7. Погріщук Б. В., Пилявець В. М. Організаційні та методичні аспекти внутрішнього контролю процесу виробництва продукції рослинництва. *Економічні горизонти*. 2017. № 2(3). С. 66-74.

8. *Пилявець В. М., Пославська Л. І.* Організаційні засади контролю процесу виробництва рослинницької продукції в діяльності підприємств АПК. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 905-908. URL : <http://global-national.in.ua/issue-16-2017>.

**References.**

1. *Androsova, T. V., Kruhlova, O. A., Kozub, V. O.* (2014). «World and domestic experience in determining the financial result as an object of monitoring in a commercial enterprise». *Problemy ekonomiky*. no. 3. pp. 194-201.

2. *Halitsyn, V. K., Suslov, O. P., Samchenko, N. K.* (2013). «Samchenko NK Conceptual principles of monitoring». *Biznes-Inform*. no. 9. pp. 330-335.

3. *Deriy, V. A.* (2013). «Methods of internal control over production costs in agricultural enterprises». *Stalyy rozvytok ekonomiky*. no. 1 (18). pp. 254-258.

4. *Kozub, V. O.* (2013). «Formation of a system for monitoring the financial results of trade enterprises» *BiznesInform*. no. 2. pp. 163-168.

5. *Kryukova, O. I., Hnat'yeva, T. M.* (2014). «Internal control in the management system of enterprises APV». *Ahrarnyy visnyk Prychornomor'ya*. no. 75. pp. 67.

6. *Pohoryelova, T. V.* (2015). «Monitoring as a statistical method of studying the financial results of enterprises». *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*. no. 2. pp. 179-186.

7. *Pohrishchuk, B. V., Pylyavets', V. M.* (2017). «Organizational and methodological aspects of internal control of the crop production process». *Ekonomichni horyzonty*. no. 2(3). pp. 66-74.

8. *Pylyavets', V. M., Poslavs'ka, L. I.* (2017). «Organizational principles of control over the process of crop production in the activities of agricultural enterprises». *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*. no. 16. pp. 905-908. Available at: <http://global-national.in.ua/issue-16-2017>.

---

**Abstract.**

*Havrylko I. M. The effectiveness of the monitoring and control system in the agricultural enterprises management.*

**Introduction.** Due to the impact of the global financial crisis and the growth of competition in the international market, control in the enterprise management is becoming important. It provides feedback between the control and managed subsystems of the enterprise.

**The purpose of the research** is to substantiate the effectiveness of the monitoring and control system in the agricultural enterprises management in an unstable economic environment.

**Results.** It is established that the existing approaches to the agricultural enterprise management do not contribute to the effective implementation of monitoring and control. The number of problems in the process of agribusiness management were identified based on expert analysis. It is determined that the development of strategic management in the agricultural enterprises activities is hampered by the lack of use of appropriate monitoring and control tools. The guidelines of agrarian business entities are determined in accordance with the market concept of enterprise management. The coefficient analysis of capacity utilization and profitability of agricultural enterprises is carried out. The inconsistency of the existing approaches of agricultural enterprises management to the requirements of the market environment has been established. It is revealed that the imperfect organization of enterprise management contributes to the formation of an unstable information base of enterprise control. The operative orientation of control in the enterprise management of the agrarian sphere and neglect of strategic factors of success are determined. It is substantiated that the integration of economic monitoring and control tools in the management system contributes to the growth of enterprises economic efficiency.

**Conclusions.** The formation of strategic goals of agricultural enterprises is based on the distorted implementation of the sustainable development concept. The presence of a significant number of factors is determined that inhibit the process of increasing the investment attractiveness level and economic efficiency of agricultural businesses.

**Keywords:** monitoring, control, enterprise management, agrarian business entity, efficiency, strategic management, monitoring and control tools, information base.

---

Стаття надійшла до редакції 07.05.2019 р.

**Бібліографічний опис статті:**

*Гаврилко І. М.* Ефективність застосування системи моніторингу й контролю в управлінні аграрними підприємствами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 4. С. 58-62.

*Havrylko I. M.* The effectiveness of the monitoring and control system in the agricultural enterprises management. *Actual problems of innovative economy*. 2019. No. 4, pp. 58-62.

