

**Анотація.**

**Резнік Н.П., Печерський В.В. Формирование институционально-экономического механизма корпоративного управления интегрированным аграрным предприятием.**

В статье изложены методические рекомендации по формированию и развитию системы корпоративного управления интегрированным хозяйствующим субъектом. Обоснована необходимость применения разработанного алгоритма, как подхода к анализу и формированию механизма корпоративного управления интегрированным аграрным предприятием позволяет рассматривать все процессы как единое целое. При этом эффективность процесса проектирования обеспечивается как результативностью каждого этапа, так и скоростью перехода от предыдущего шага к следующему.

**Ключевые слова:** интегрированное предприятие, управление предприятием, корпоративное управление, институционально-экономический механизм, аграрные предприятия.

**Abstract.**

**Reznik N.P., Pechersky V.V. The formation of institutionally-economic mechanism of corporate governance an integrated agricultural enterprise.**

In the article methodical recommendations on the formation and development of corporate management system of integrated economic entity. The necessity of application of the developed algorithm as the approach to the analysis and formation mechanism of corporate governance integrated agricultural enterprise allows us to consider all the process as a whole. The effectiveness of the design process is provided as the performance of each stage and the speed of transition from previous step to the next.

**Key words:** integrated enterprise management, enterprise management, corporate governance, institutional and economic mechanism, agricultural enterprises.

Стаття надійшла до редакції 16.03.2017 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Резнік Н.П. Формування інституційно-економічного механізму корпоративного управління інтегрованим аграрним підприємством / Н.П. Резнік, В.В. Печерський // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2017. – № 1. – С. 61-66.

Reznik N.P., & Pechersky V.V. (2017). The formation of institutionally-economic mechanism of corporate governance an integrated agricultural enterprise. *Activities of Agrarian Enterprises. Actual problems of innovative economy*, No 1, pp. 61-66.



УДК 631.153 : 332.021.8

**РИБАКОВ М.В., кандидат економічних наук, начальник Головного управління Державної фіскальної служби України в Харківській області**

**ДІАГНОСТИЧНІ ТА КОНТРОЛІНГОВІ ПРОЦЕДУРИ В УПРАВЛІННІ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

**Рибаків М.В. Механізми імплементації діагностики та контролінгу в управлінні аграрними підприємствами.**

В статті здійснено теоретичне узагальнення питань інтеграції інструментарію діагностики та контролінгу в системи управління аграрних підприємств. Обґрунтовано структуру та механізм інструментальної імплементації контрольної функції управління в системі менеджменту аграрних підприємств. Ідентифіковано напрями застосування прогностичних інструментів діагностики та контролінгу в управлінні аграрними підприємствами. Обґрунтовано організаційно-економічні засади реалізації контрольної функції менеджменту аграрних підприємств. Розроблено механізм прийняття та реалізації управлінських рішень на засадах діагностики та контролінгу в менеджменті аграрних підприємств. Розвинуто організаційні засади формування підсистем діагностики та контролінгу в системі менеджменту аграрних підприємств.

**Ключові слова:** діагностика, контролінг, функція управління, менеджмент, аграрні підприємства.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Стабілізація розвитку вітчизняних аграрних підприємств передбачає

досягнення ними в процесі здійснення основної діяльності адекватного завданням розширеного відтворення рівня економічної

ефективності. При цьому важливим є не тільки отримання належних економічних результатів від здійснення виробничо-комерційної діяльності, а й підтримання досягнутої економічної ефективності на необхідному для вирішення завдань розвитку рівні. Значною мірою рівень економічної ефективності визначається ступенем раціональності економічної поведінки підприємства та досконалістю системи його менеджменту.

В даному контексті актуалізуються питання достовірності та адекватності інформаційної бази економічного планування при прийнятті стратегічних, тактичних та оперативних управлінських рішень, що забезпечується раціональним застосуванням інструментів діагностики стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. В свою чергу, більшість конкурентних переваг аграрних підприємств, створення та реалізація яких є запорукою підвищення економічної ефективності діяльності, лежать в цій площині та ґрунтуються на підтриманні більш низького рівня витрат на виробництво та реалізацію продукції у порівнянні з іншими підприємствами. Останнє передбачає необхідність посилення результативності виконання менеджментом підприємства своєї контрольної функції, що актуалізує питання активізації залучення інструментів контролінгу в системи управління діяльністю. Дотримання системності вказаними процесами зумовлює необхідність теоретично-методичного та прикладного пророблення питань інтеграції інструментів діагностики та контролінгу в системи менеджменту аграрних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вирішенню питань використання інструментарію діагностики та контролінгу в управлінні аграрними підприємствами присвятили наукові праці вітчизняні та зарубіжні вчені, а саме О. Амосов, В. Аранчій, О. Гудзинський, К. Жадько, М. Кизим, І. Крюкова, В. Плаксієнко та багато інших [1-7]. В їх працях досить широко розглянуті питання формування відповідних управлінських систем та процедур. Проте, динамічність зміни умов діяльності аграрних підприємств під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників зумовлює необхідність пошуку адекватних сучасним умовам

функціонування напрямів, шляхів, механізмів та інструментів раціоналізації впровадження діагностичних та контролінгових підсистем в менеджмент аграрних підприємств.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної публікації є обґрунтування теоретичних та прикладних засад імплементації процедур та інструментів діагностики і контролінгу в управлінні діяльністю аграрних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Критичний аналіз наукових позицій питань організації використання інструментів діагностики та контролінгу в управлінні діяльністю суб'єктів економічних відносин дозволили ідентифікувати центральні поняття дослідження. Так, обґрунтовано, що під поняттям «діагностика» в менеджменті аграрних підприємств доцільно розуміти домінуючу систему інструментів управління, призначену здійснювати комплексне вивчення економічної діяльності підприємства з метою формування масивів інформації, додатних висновків та прогнозів для використання при обґрунтуванні управлінських рішень щодо пріоритетних дій підприємства, перспектив його розвитку, а також виявлення проблемних та кризових ситуацій з обґрунтуванням шляхів та засобів їх подолання. Встановлено, що в сучасних економічних дослідженнях існує дві концептуальні системи поглядів на сутність економічної діагностики. Перша визначає її, як ретроспективне, оперативне та перспективне комплексне дослідження стану та діяльності підприємства в контексті розробки та корекції його економічної політики. Друга система поглядів передбачає розгляд діагностики в якості різновиду економічного аналізу, а саме способу встановлення характеру порушень нормального ходу економічних процесів на основі типових ознак, характерних для того чи іншого порушення.

В дослідженні встановлено, що контролінг є цілісною міжфункціональною підсистемою збору, обробки та альтернативної інтерпретації інформації щодо стану виробничо-комерційної діяльності підприємства, структурно-динамічних тенденцій, можливостей та загроз її розвитку з метою підтримки

прийняття, реалізації, контролювання та ревізії управлінських рішень в менеджменті підприємства.

Поряд з інструментами діагностики, інструментарій контролінгу здатен сформуванати цілісну систему забезпечення раціонального прийняття управлінських рішень стратегічного, тактичного та оперативного характеру в менеджменті підприємства, зокрема, аграрного. Основним проблемним питанням методичного характеру при цьому є необхідність уникнення дублювання та встановлення пріоритетності конкретизованих функцій збору та аналізу управлінської інформації, а також підтримки прийняття рішень. Раціональним шляхом вирішення вказаного проблемного питання є застосування інструментальної концепції інтеграції підсистем діагностики та контролінгу в

систему менеджменту аграрного підприємства. Слід зазначити, що сучасна наукова думка поряд з інструментальним концептуальним підходом щодо впровадження окремих елементів в систему управління підприємства виділяє функціональний та процесний підходи. Втім, з огляду на специфіку діяльності аграрних підприємств пріоритетною є саме інструментальна концепція, яка забезпечує необхідну жорсткість у виконанні контрольної функції менеджменту, а також достатню глибину формування інформації для підтримки прийняття управлінських рішень.

Процес інтеграції інструментарію економічної діагностики та контролінгу передбачає формування та функціонування відповідного організаційного механізму (рис. 1).

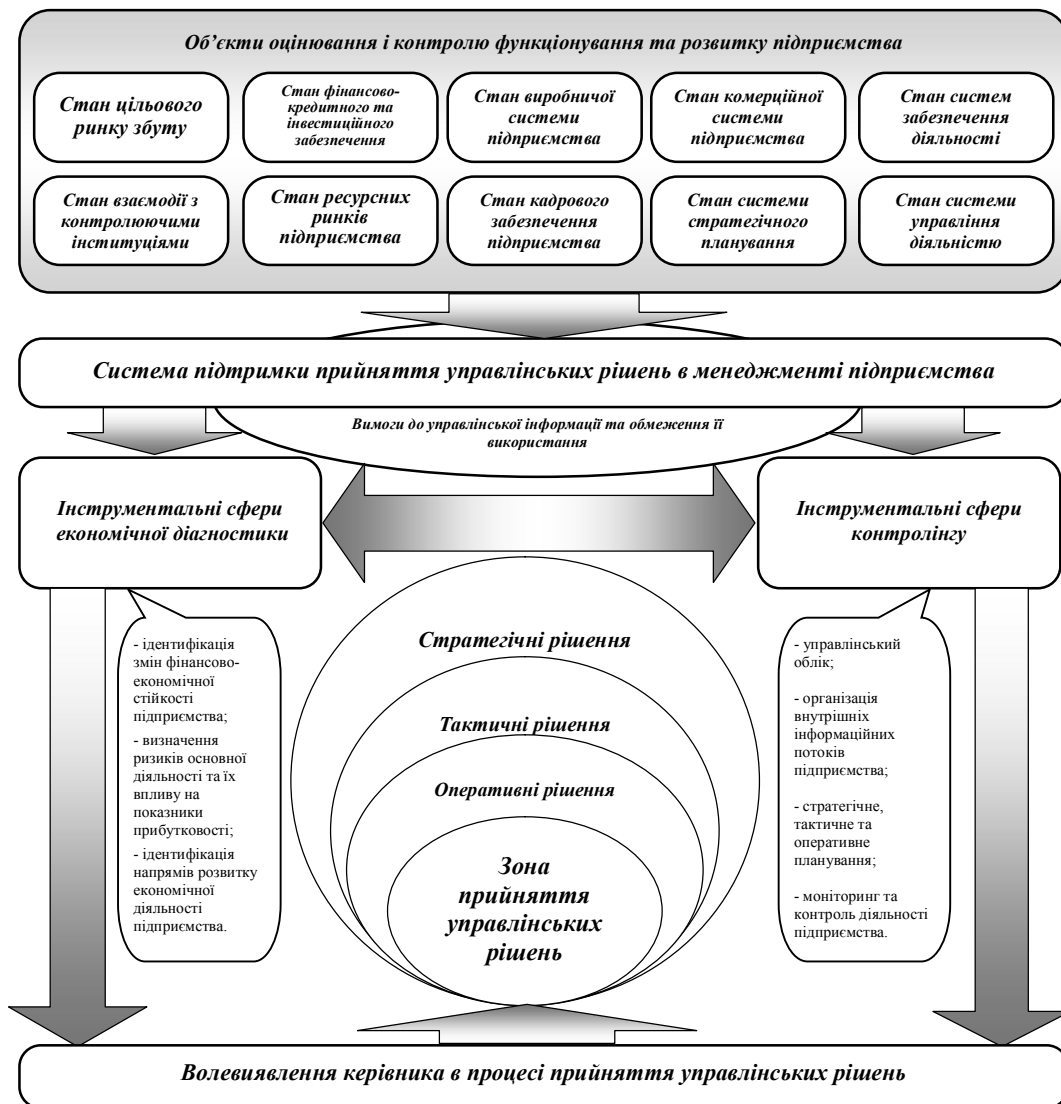


Рис. 1. Організаційний механізм інтеграції інструментарію діагностики та контролінгу в систему менеджменту підприємства

Впровадження запропонованого механізму передбачає ефективне використання потенціалу операційної діяльності аграрних підприємств та раціональне прийняття управлінських рішень на всіх рівнях від оперативних до стратегічних. При цьому саме стратегічний рівень управлінських рішень потребує найбільш адекватної виконання завдань розвитку підприємства інформації, яка отримується засобами діагностики та контролінгу.

Останнє актуалізує необхідність формування системи стратегічної діагностики стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з огляду на суперечливий характер та методичні розбіжності при застосуванні технологій стратегічного управління в агробізнесі. В свою чергу, обґрунтованість аналізу стратегічних альтернатив визначається якістю інформації організаційно-управлінського та економічного характеру. При цьому, значимість параметрів стану зовнішнього середовища зумовлює актуалізацію моніторингових функцій та інструментів, а відстеження стану зовнішнього середовища підприємства діагностичних.

Крім того, результати моніторингу зовнішнього середовища повинні бути співвіднесені з показниками стану потенціалу розвитку підприємства в процесі прийняття того чи іншого управлінського рішення, що потребує усунення внутрішньоструктурної інформаційної асиметрії. Відповідно, в дослідженні окреслено систему внутрішньогосподарських управлінських комунікацій аграрних підприємств на основі формалізації функцій системи управління, що здійснюють діагностування та контролінг. Останнє дозволило також розвинути організаційно-економічні засади реалізації контрольної функції менеджменту аграрних підприємств.

Вивчення досвіду діяльності аграрних підприємств дозволило ідентифікувати невідповідність систем управління ефективній інтеграції в них інструментів діагностики та контролінгу. Результати

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

Інтеграція систем діагностики та контролінгу в менеджмент аграрних підприємств покликана надати впорядкованості існуючим функціональним системам та підсистемам управління підприємством. Оцінка стану та здатності до сприйняття визначеного інструментарію цими системами виконана через призму потенціалу функціональних систем діагностики та контролінгу в аграрних підприємствах (табл. 1). 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 діагностики та контролінгу. Дана частина дослідження виконувалась на основі застосування методу експертних оцінок.

Результати оцінки ступеня використання потенціалу елементів функціональної системи управління аграрним підприємством показали, що ступінь їх залучення до використання інструментів діагностики і контролінгу 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.

**Оцінка комплексного показника потенціалу функціональних систем діагностики та контролінгу в аграрних підприємствах Харківської області в 2015 році\***

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

\* Джерело: за результатами експертних оцінок

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 та виробника на ринку, наявність конкурентних переваг тощо, в практиці планово-економічної роботи та стратегічного планування. Відповідно, інструментарій діагностики та контролінгу, 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.

Інтеграція інструментів діагностики та контролінгу фактично формує інформаційний простір прийняття рішень в менеджменті підприємства (рис. 2). При цьому, як показали дослідження, підприємства, що вдалися до широкого впровадження вказаних інструментів, суттєво спрощують процедури планування та організації діяльності, що підвищує гнучкість систем менеджменту та їх адаптивність в контексті змін умов здійснення діяльності.

При виконанні наведених оцінок були виділені чотири ключові підсистеми в менеджменті підприємства, функціонування та взаємодія яких, власне, інтегрують інструментарій діагностики та контролінгу з метою отримання вказаних ефектів. Крім того, взаємодія виділених функціональних підсистем за допомогою раціонального використання вказаних інструментів виявляє ознаки емерджентності та, відповідно, формує синергійні ефекти від застосування

інструментарію діагностики та контролінгу в практиці управління підприємством. Досягається це через впорядкування організаційної та управлінської взаємодії між елементами структури управління підприємством, тобто його підрозділами та посадовими особами, які здійснюють планово-економічні, облікові, управлінсько-аналітичні та організаційні функції. Результатом інтеграції інструментів економічної діагностики і контролінгу в менеджмент є підвищення рівня економічної ефективності діяльності підприємства за рахунок підвищення гнучкості системи управління, спрощення процедур коригування стратегії та тактики, раціоналізації та підвищення рівня обґрунтованості управлінських рішень, які приймаються та реалізуються.

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

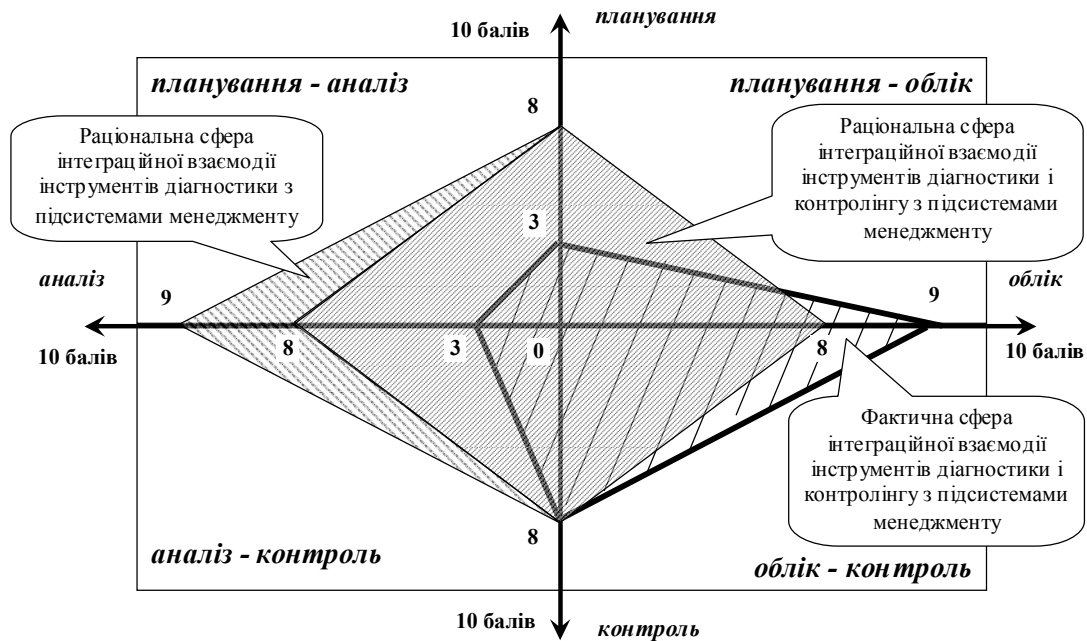


Рис. 2. Сфери інтеграційної взаємодії інструментів діагностики і контролінгу з функціональними підсистемами менеджменту аграрних підприємств\*

\* Джерело: за 10-ти бальною шкалою по результатам експертних оцінок

Зважаючи на віднесення діагностики та контролінгу в менеджменті аграрних підприємств до ключових підфункцій в межах реалізації контрольної функції управління, доцільною є формалізація систем внутрішньоструктурних управлінських комунікацій. Дослідження показали, що формування контрольної, аналітичної та прогностичної інформації в практиці управління вітчизняними аграрними підприємствами відбуваються в підрозділах, яким значною мірою неpritаманне подібне функціональне навантаження. Тому основним принципом інтеграції діагностики і контролінгу в системи менеджменту аграрних підприємств є централізація функцій отримання та використання вказаних видів інформації в залежності від її доступності, структури та призначення. Прикладною реалізацією вказаного принципу є створення відповідних спеціалізованих підрозділів або наділення окремих керівників та спеціалістів відповідними функціоналами з зосередженням їх уваги на вирішенні завдань стратегічного розвитку підприємства.

На тактичному та оперативному рівнях управління настільки глибокі зміни,

передусім, стосовно контрольної інформації не є необхідними через більший ступінь відповідності інформації специфіці прийняття управлінських рішень. Розв'язанню цього проблемного питання сприятиме формалізація процедур побудови інформаційної бази та здійснення інформаційного обміну в процесі обґрунтування та прийняття управлінських рішень в менеджменті аграрного підприємства (рис. 3).

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



Рис. 3. Здійснення інформаційного обміну в прийнятті управлінських рішень на засадах діагностики та контролінгу

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

здійснення експрес-аналізу стратегічних альтернатив, ідентифікацію джерел зростання результатів та виокремлення факторів ринкового успіху.

В дослідженні запропоновані відповідні системи критеріїв, показників та індикаторів, які вибудовуються на доступній інформації управлінського обліку аграрного підприємства та спрощують процеси планування та контролю реалізації управлінських впливів на його керовані системи, передусім, в стратегічному менеджменті. При цьому в процесі формування та обґрунтування стратегій має досягатися збалансованість повноти інформації про стан зовнішнього середовища підприємства з показниками оцінок його діяльності та наявних компонент економічного потенціалу.

Доведено, що розгляд вказаних систем показників та індикаторів доцільно здійснювати через ідентифікацію структурних особливостей системи менеджменту підприємства, організаційних особливостей її побудови, оцінок конкурентоспроможності підприємства, системи визначення та корекції цілей розвитку, визначення результатів SWOT-аналізу, економічного та виробничо-ресурсного потенціалу. Крім того, ключовим є врахування масштабів виробництва, чисельності персоналу та галузевої спеціалізації аграрних підприємств, що, в

свою чергу, визначатиме специфіку організаційної взаємодії в структурі підприємства, адже підприємства більших розмірів та масштабів мають більш широкі можливості для впровадження відокремлених підрозділів, що здійснюють діагностичні і контролінгові функції тощо.

Таким чином, основним напрямом інтеграції інструментів діагностики і контролінгу в систему менеджменту аграрного підприємства є обслуговування з їх допомогою процесів стратегічного управління в структурі відповідного механізму (рис. 4).

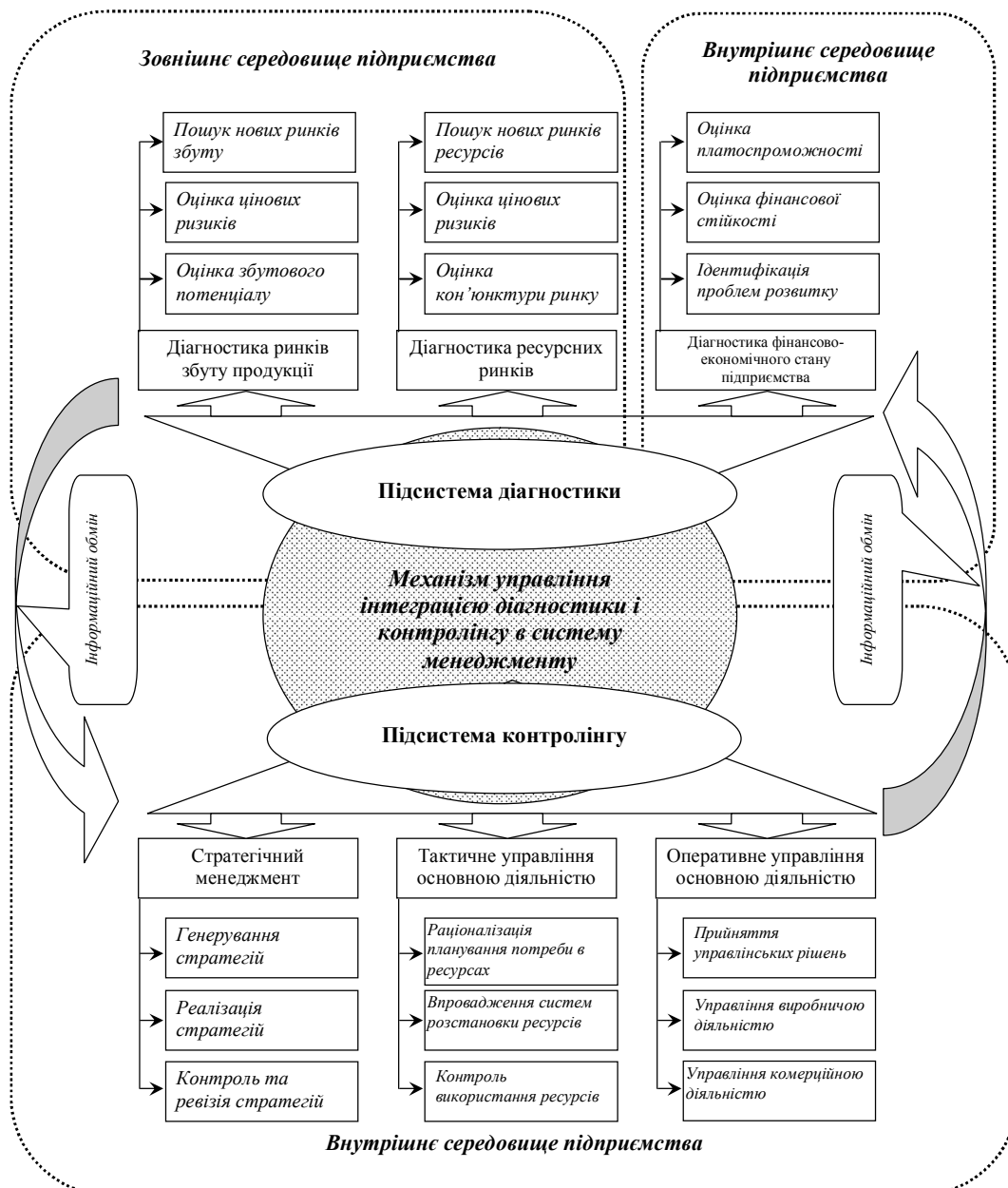


Рис. 4. Механізм управління імплементацією інструментів діагностики і контролінгу в систему управління підприємства



Саме реалізація стратегій розвитку передбачає глибоку організаційну взаємодію всіх елементів, інструментів та засобів менеджменту підприємства, як цілісної відкритої системи, що поширює результати на всі інші інструментальні рівні системи управління. В свою чергу, процес залучення розглянутих інструментів опосередковується через побудову функціональних та інструментальних підсистем та функціонування відповідного механізму управління.

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

**Висновки.** Обґрунтовані засади інструментальної імплементації контрольної функції управління в систему менеджменту аграрних підприємств шляхом визначення

концептуальних засад побудови та функціонування відповідних організаційного механізму та механізму управління. Вказані засади передбачають встановлення пріоритетності підфункцій діагностики і контролінгу в структурі складових функції контролю. В якості основного орієнтиру ефективного їх виконання розглядається підвищення результативності, гнучкості та адаптивності засобів підтримки прийняття управлінських рішень щодо основної діяльності підприємств, що складає мету їх інтеграції в систему менеджменту. В свою чергу, процес інтеграції діагностики і контролінгу в систему менеджменту передбачає чітку формалізацію засобів, інструментів та процедур їх застосування структурними підрозділами та посадовими особами підприємства в поточній діяльності з встановленням напрямів, інтенсивності та наповнення інформаційних потоків, а також визначення потреб в інформації та її застосування в процесі прийняття рішень. Саме процеси обміну контрольною, прогностичною та оціночною інформацією між структурними елементами систем менеджменту підприємств складають об'єктну основу механізму управління інтеграцією в них інструментів діагностики і контролінгу, а поєднання вказаних видів управлінської інформації підвищує керованість та адаптивність підприємства, як суб'єкта економічної діяльності.

#### Література.

1. *Амосов О.Ю.* Контролінгові механізми в системі управління підприємством / *О.Ю. Амосов* // *Економіка и управление*. – № 1. – 2012. – С. 82-86.
2. *Аранчій В.І.* Сучасний стан та складові економічного забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств // *В.І. Аранчій, А.О. Лантух* // *Продуктивність агропромислового виробництва*. – 2015. – № 27. – С. 12-17.
3. *Гудзинський О.Д.* Контролінг в системі менеджменту (теоретико-методологічний аспект): [монографія] / *О.Д. Гудзинський, М.М. Аксентюк, О.М. Деменіна*. – К. : ІПК ДСЗУ, 2009. – 362 с.
4. *Кизим М.О.* Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: [монографія] / *М.О. Кизим, В.А. Забродський, В.А. Зінченко, Ю.С. Копчак*. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 144 с.
5. *Жадько К.С.* Практичні основи побудови і інструментарій моделей моніторингу, діагностики і контролю діяльності підприємств [Електронний ресурс] / *К.С. Жадько* // *Ефективна економіка*. – 2014. – № 1. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
6. *Крюкова І.О.* Методичні засади оцінювання результативності розміщення й використання фінансових потоків підприємства / *І.О. Крюкова* // *Вісник СНАУ. Серія «Економіка і менеджмент»*. – 2015. – № 5(64). – С. 53-59.
7. *Плаксієнко В.Я.* Роль контролінгу в управлінні прибутком сільськогосподарських підприємств / *В.Я. Плаксієнко* // *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки*. – 2013. – № 11. – С. 58-62.

#### References.

1. *Amosov O.Yu.* (2012). *Kontrolingovi mehanizmi v sistemii upravlinnya pidpriemstvom* [Controlrow mechanisms in the system of enterprise management]. *Ekonomika i upravlenie – Economics and management*, No 1, pp. 82-86 [in Ukrainian].

2. *Aranchiy V.I., and Lantuh A.O.* (2015). Suchasniy stan ta skladovi ekonomichnogo zabezpechennya stalogo rozvitku agrarnih pidpriemstv [Current status and economic components of sustainable development of agricultural enterprises]. *Produktionist agropromislovogo virobnitstva – The performance of agricultural production*, No 27, pp. 12-17 [in Ukrainian].

3. *Gudzinskiy O.D., Aksentyuk M.M., and Demenina O.M.* (2009). *Kontroling v sistemi menedzhmentu (teoretiko-metodologichniy aspekt)* [Controlling in the management system (theoretical-methodological aspect)]. Kyiv: IPK DSZU, p. 362 [in Ukrainian].

4. *Kizim M.O., Zabrodskiy V.A., Zinchenko V.A., and Kopchak Yu.S.* (2003). *Otsinka i diagnostika finansovoyi stiykosti pidpriemstva* [Assessment and diagnosis of financial stability]. Kharkov: VD «INZhEK», p. 144 [in Ukrainian].

5. *Zhadko K.S.* (2014). *Praktichni osnovi pobudovi i instrumentariy modeley monitoringu, diagnostiki i kontrolyu diyalnosti pidpriemstv* [Practical bases of construction and instrumentation monitoring, diagnosis and control of activity of the enterprises]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, No 1. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua> [in Ukrainian].

6. *Kryukova I.O.* (2015). *Metodichni zasadi otsinyuvannya rezultativnosti rozmishchennya y vikoristannya finansovih potokiv pidpriemstva* [Methodical bases of estimation of efficiency of placement and use of financial flows of the company]. *Visnik SNAU. Seriya «Ekonomika i menedzhment» – Bulletin of Sumy national agrarian University. Series «Economy and management»*, No 5(64), pp. 53-59 [in Ukrainian].

7. *Plaksienko V.Ya.* (2013). *Rol kontrolyu v upravlinni pributkom silskogospodarskih pidpriemstv* [The role of controlling in the management of the profit of agricultural enterprises]. *Visnik Harkivskogo natsionalnogo agrarnogo universitetu im. V.V. Dokuchaeva. Ser.: Ekonomichni nauki – Bulletin of Kharkiv national agrarian University named V.V. Dokuchaev. Series: Economic science*, No 11, pp. 58-62 [in Ukrainian].

---

#### Аннотация.

**Рыбаков М.В.** *Механизмы имплементации диагностики и контроллинга в управлении аграрными предприятиями.*

В статье осуществлено теоретическое обобщение вопросов интеграции инструментария диагностики и контроллинга в системы управления аграрных предприятий. Обоснована структура и механизм инструментальной реализации контрольной функции управления в системе менеджмента аграрных предприятий. Идентифицированы направления применения прогностических инструментов диагностики и контроллинга в управлении аграрными предприятиями. Обоснованы организационно-экономические принципы реализации контрольной функции менеджмента аграрных предприятий. Разработан механизм принятия и реализации управленческих решений на основе диагностики и контроллинга в менеджменте аграрных предприятий. Развита организационная основа формирования подсистем диагностики и контроллинга в системе менеджмента аграрных предприятий.

**Ключевые слова:** диагностика, контролинг, функция управления, менеджмент, аграрные предприятия.

#### Abstract.

**Rybakov M.** *Mechanisms of Controlling and Diagnostic Procedures Implementing in the Management of Agricultural Enterprises.*

In the article the theoretical generalization and new solution of important scientific and practical tasks of integration tools for diagnosis and controlling in management of agricultural enterprises is offered. Structure and implementation mechanism for tool management functions in the control system of management of agricultural enterprises is grounded. Areas of application of predictive diagnostic tools in managing and controlling agricultural enterprises are identified. Organizational and economic principles of implementation of the control function of management of agricultural enterprises are grounded. The mechanism of adoption and implementation of management decisions on the basis of diagnosing and controlling in management of agricultural enterprises is considered. Organizational principles of formation of subsystems of diagnostics and controlling the system management of agricultural enterprises are developed.

**Key words:** diagnostics, controlling, management function, management of an agrarian company.

---

Стаття надійшла до редакції 12.03.2017 р.

#### Бібліографічний опис статті:

Рыбаков М.В. Механізми імплементації діагностики та контролінгу в управлінні аграрними підприємствами / М.В. Рыбаков // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2017. – № 1. – С. 66-75.

Rybakov M. (2017). *Mechanisms of Controlling and Diagnostic Procedures Implementing in the Management of Agricultural Enterprises. Activities of Agrarian Enterprises. Actual problems of innovative economy*, No 1, pp. 66-75.

