

Ірина Михайлівна ГАВРИЛКО

перший заступник начальника Головного управління
Державної фіскальної служби в Харківській області

**НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОГНОСТИЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МОНІТОРИНГУ Й
КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Гаврилко, І. М. Напрями застосування прогностичних інструментів моніторингу й контролю в управлінні аграрними підприємствами [Текст] / Ірина Михайлівна Гаврилко // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4. – № 4. – С. 328–335. – ISSN 2415-8453.

Анотація

Вступ. Стан сучасного економічного середовища вимагає впровадження контролю у менеджмент аграрних підприємств. Контроль направлений на виявлення потенційних або існуючих несприятливих економічних ситуацій у діяльності підприємства.

Метою наукового дослідження є розвиток напрямів застосування прогностичних інструментів моніторингу й контролю в управлінні аграрними підприємствами.

Результати. Визначено причину виникнення і впровадження концепції контролю у діяльність аграрного підприємства. Встановлено, що для системи контролю характерне фіксування інформації про минулі події та орієнтація на перспективу. Охарактеризовано причини, які зумовлюють необхідність впровадження контролю. Обґрунтовано роль контролю в менеджменті аграрного підприємства. Визначено сутність інформаційної технології контролю в управлінні підприємством. Проведено експертне оцінювання структури витрат для впровадження проекту автоматизованої інформаційної системи. Обґрунтовано підхід до вибору автоматизованої інформаційної системи. Охарактеризовано особливості й переваги найпоширеніших автоматизованих інформаційних систем. Доведено, що контроль є однією із найсучасніших і ефективних систем управління підприємством. Встановлено потенціальну можливість контролю покращити результати діяльності вітчизняних аграрних підприємств. Виділено роль контролю у маркетинговій діяльності суб'єктів аграрного бізнесу в умовах ринкових відносин. Наведено огляд основних інструментів контролю в менеджменті аграрних підприємств. Окреслено мету контролю у контексті оперативних і стратегічних планів. Виділено об'єкти аналізу для формування інформаційної бази контролю. Охарактеризовано основні завдання контролю маркетингу в діяльності аграрних підприємств.

Висновки. Інтеграція інструментарію контролю й моніторингу є необхідною для отримання бажаного ефекту в будь-якій підсистемі менеджменту. Така інтеграція позитивно впливає на економічну ефективність суб'єктів аграрного бізнесу та сприяє підвищенню рівня обґрунтованості рішень.

Ключові слова: моніторинг, контроль, управління підприємством, суб'єкт аграрного бізнесу, автоматизовані інформаційні системи, маркетингова діяльність.

THE APPLICATION DIRECTIONS OF PROGNOSTIC TOOLS OF MONITORING AND CONTROL IN THE AGRICULTURAL ENTERPRISES MANAGEMENT

Abstract

Introduction. *The state of the modern economic environment requires the introduction of control in the management of agricultural enterprises. The control is aimed at identifying potential or existing adverse economic situations in the enterprise.*

The purpose of scientific research is to develop application areas of prognostic tools for monitoring and control in the management of agricultural enterprises.

Results. *The reason for the emergence and implementation of the control concept in the activities of agricultural enterprises is determined. It is established that the control system is characterized by recording information about past events and focus on the future. The reasons that determine the need for control are described. The role of control in the agricultural enterprise management is substantiated. The essence of control information technology in enterprise management is determined. An expert assessment of the cost structure for the implementation of the automated information system project was conducted. The approach to the choice of the automated information system is substantiated. Features and advantages of the most widespread automated information systems are described. It is proved that control is one of the most modern and effective enterprise management systems. The potential possibility of control to improve the performance of domestic agricultural enterprises has been identified. The role of control in marketing activity of agrarian business subjects in the conditions of market relations is allocated. An overview of the main control tools in the agricultural enterprises management is given. The purpose of control in the context of operational and strategic plans is outlined. Objects of analysis for formation of information base of control are allocated. The main tasks of marketing control in the agricultural enterprises activities are described.*

Conclusions. *The integration of control and monitoring tools is necessary to obtain the desired effect in any management subsystem. Such integration has a positive effect on the economic efficiency of agricultural entities and helps to increase the level of decisions validity.*

Keywords: *monitoring, control, enterprise management, agrarian business entity, automated information systems, marketing activities.*

JEL classification: C 53; Q 10

Вступ

Динамічні зміни в навколишньому середовищі, глобалізація ринків і поступове підвищення конкурентної боротьби вимагають від менеджменту вітчизняних підприємств застосування найсучаснішого інструментарію для виявлення існуючих в системах управління резервів ефективності. Тому все більшого значення набуває впровадження контролю в діяльність підприємств.

Контроль допомагає передбачити всі можливі несприятливі економічні ситуації і уникнути їх. Фінансовий контроль зорієнтований на спостереження реалізації фінансових завдань, встановлених системою планових фінансових показників і нормативів; вимірювання рівня відхилення фактичних результатів фінансової діяльності від передбачених; розроблення оперативних управлінських рішень щодо нормалізації фінансової діяльності підприємства відповідно до передбачених завдань і показників; коригування, за потреби, певних завдань і показників фінансового розвитку у зв'язку зі зміною зовнішнього фінансового середовища, кон'юнктури фінансового ринку й внутрішніх умов здійснення господарських операцій підприємства.

Використання моніторингу й контролю у діяльності суб'єктів аграрного бізнесу досліджували такі науковці як Данкевич В. Є., Данкевич Є. М. [0], Дорогань-Писаренко Л. О. [2], Котикова О. І., Дідур К. Г. [3], Кравчук А. О., Карабанов О. В. [4], Муляр Т. С. [5], Савчук В. П. [6], Сидоренко-Мельник Г. М. [7], Сич Є. М., Хотько Т. В. [8] та інші. Враховуючи існуючу науково-практичну базу, залишається недостатньо розкритим питання використання прогностичного інструментарію в даній сфері.

Мета статті

Метою статті є узагальнення існуючих підходів і розроблення шляхів використання прогностичних інструментів моніторингу й контролю у менеджменті суб'єктів агробізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження

Однією з головних причин виникнення й впровадження концепції контролю стала необхідність в системній інтеграції різних аспектів управління бізнес-процесами в організаційній системі. Контроль забезпечує методичну інструментальну базу для підтримки основних функцій менеджменту: планування контролю, обліку й аналізу, а також оцінки ситуації для прийняття управлінських рішень. Слід підкреслити, що контроль – це не та система, яка автоматично забезпечує успіх підприємства, звільняючи менеджерів від функцій управління. Правильно побудована система контролю спрямована «вперед», а не «назад». Тобто її завданням є не лише звіт про фактично здійснені витрати або отримані прибутки, а забезпечення менеджменту підприємства повною і якісною інформацією для прийняття рішень щодо планування майбутніх доходів і витрат.

Необхідність впровадження контролю на підприємстві зумовлена такими причинами:

- ❖ підвищення нестабільності зовнішнього середовища висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством;
- ❖ ускладнення систем управління підприємства вимагає механізму координації всередині системи управління;
- ❖ необхідність побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління.

Роль контролю як підсистеми фінансового управління підприємством полягає у підтримці й наданні допомоги керівнику. Беручи за основу дані бухгалтерського обліку як джерело інформації, служба контролю вивчає явища і процеси, які відбуваються на підприємстві, виявляє слабкі місця, порівнює фактичні показники із запланованими та аналізує причини відхилення, а також пропонує заходи щодо покращення ситуації на підприємстві. Основною ідеєю в ході впровадження контролю має бути спрямованість на швидкий збір контрольованої інформації для того, щоб керівництво підприємства побачило реальну віддачу від роботи служби контролю. Для швидкого збору контрольованої інформації і ефективного управління підприємством необхідно автоматизувати контроль на підприємстві. Автоматизація здійснюється за допомогою впровадження інформаційних технологій контролю.

Інформаційна технологія контролю в управлінні підприємством – це система апаратних і комунікаційних засобів, програмних продуктів, інтелектуального потенціалу контролерів, яка забезпечує автоматизоване збирання, отримання, передавання, зберігання, обробку інформації, необхідної для виконання завдань контролю в управлінні суб'єктами підприємництва.

За оцінками експертів загальна вартість проекту впровадження автоматизованої інформаційної системи складається з окремих статей витрат, основними з яких є такі:

придбання ліцензії (58%), консалтинг (6%), навчання спеціалістів (4%), придбання обладнання (15%), розробка інтерфейсу (4%), преміальний фонд (5%), резерв на непередбачувані витрати (6%), послуги зі супроводження у непродуктивний період (2%).

Правильний вибір програмного продукту, який забезпечує комплексну автоматизацію системи управління торговельною мережею, а також дозволяє автоматизувати роботу служби контролю, потребує окремої оцінки відповідного функціонального модулю системи. Якщо при виборі програмного забезпечення керуватися рейтинговою оцінкою і якістю інформаційних технологій, то найкращим варіантом на сьогоднішньому українському ринку є інформаційна система SAP R/3, яка стоїть на першому місці в рейтингу інформаційних систем в Україні. Система – набір модулів, які працюють за технологією клієнт-сервер. Вона забезпечує автоматизацію широкого спектру процесів, надає можливість оперативного одержання інформації, планування та управління всіма процесами на підприємстві. Містить програмні модулі обліку й звітності, контролю, організації виробництва, торговельної діяльності, управління матеріальними потоками, контролю якості, технічного обслуговування та ремонту устаткування, збуту, управління персоналом і окремими проектами. Забезпечує функціонування системи раннього попередження. Проте дану інформаційну систему можуть дозволити собі тільки великі компанії через її високу вартість (вартість користування за рік 70 000 дол. США).

Якщо ж підприємство не велике, то при виборі програмного забезпечення з модулем конторолінгу воно буде керуватися вартістю користування інформаційною системою.

Інформаційна система «Контроль і бюджетування» дозволяє автоматизувати технологію бюджетування в мережах, дозволяє складати поточні, оперативні бюджети, гнучкі й фіксовані фінансові бюджети, бюджети «з нуля». Модуль контролю дозволяє оперативно виявляти та нормалізувати відхилення в оперативному, тактичному і стратегічному контурі управління торговельною мережею в розрізі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Аналітичний інструментарій забезпечує автоматизацію всіх видів аналізу за видами діяльності й центрами фінансової відповідальності.

«Парус» характеризується масштабним набором функціональних модулів, реалізованих і адаптованих під конкретного замовника. Продукт наділений усіма необхідними функціональними елементами, характерними контролю у сфері: планування, прогнозування, обліку, аналізу, моніторингу, контролю, автоматизованого формування варіантів рішень і ін.

Інформаційна система «Галактика» забезпечує автоматизацію операційної, фінансової та інвестиційної діяльності на стратегічному й оперативному рівні. Реалізовано більшість функцій контролю з акцентом на планування і аналіз. Система створена на високому технічному рівні й забезпечує одночасний доступ сотень користувачів; дозволяє вести облік за декількома планами рахунків; аналіз проводиться з використанням новітніх інструментів; здатна формувати значний пакет звітності.

Інформаційна система «ІТ-Підприємство» орієнтована на автоматизацію крупних і середніх підприємств, дозволяє оптимізувати бізнес-процеси й включає модулі для управління виробництвом і фінансами, бюджетування і контроль, управління ланцюгами поставок, управління якістю та ремонтом, бухгалтерський і податковий облік, розрахунки з персоналом, інструментарій OLAP-аналізу та ін.

Проаналізувавши інформаційні системи контролю, які описані вище, можна виділити переваги, які надає автоматизація процесу контролю на підприємстві. Дані системи дають можливість:

-
- ❖ реально оцінити рівень фінансової стабільності і потенціал компанії;
 - ❖ передбачити перспективи розвитку компанії та одразу прийняти стратегічно слушне рішення, що сприятиме підвищенню конкурентоздатності підприємства;
 - ❖ отримувати оперативну й достовірну інформацію про поточний стан основних показників діяльності компанії у зручному вигляді;
 - ❖ забезпечити зацікавленість не лише керівництва, а й інших співробітників у реалізації стратегічної мети та завдань компанії;
 - ❖ здійснювати бухгалтерський, управлінський, податковий облік і оперативне планування;
 - ❖ регулярно порівнювати планові показники з фактичними, оперативно впливати на ситуацію й своєчасно реагувати у разі наявності значних відхилень.

Отже, контроль відіграє дуже важливу роль у системі управління підприємством, будучи одним із найсучасніших і ефективних систем керування підприємством. Він є відособленою системою, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення та інтеграції існуючих методів обліку, аналізу, планування, контролю і координації в єдину систему отримання, оброблення інформації для прийняття на його основі управлінських рішень, орієнтованих на досягнення всіх завдань, що постають перед підприємством.

Ця система могла б стати важливим інструментом виводу українських підприємств з кризового стану. Впровадження автоматизованої системи контролю на підприємствах України дозволить: досягти ефективного управління, створити й оцінити потенціал підрозділів підприємства, досліджувати ідеї конкурентів, здійснювати порівняльний аналіз усіх отриманих даних, використовувати інновації, і, звичайно, орієнтуватися на майбутнє. Сучасні автоматизовані методи контролю відіграють важливу роль у діяльності підприємств.

На сучасному етапі розвитку ринкової економіки традиційно-збутове мислення керівників переорієнтовується на задоволення бажань і потреб клієнтів, що повністю можна віднести до впровадження ними в широкому розумінні маркетингової діяльності. Одночасно основним завданням контролю маркетингу є інформаційна підтримка ефективного менеджменту по задоволенню потреб клієнтів. Слід відмітити, що наразі аграрні підприємства не вбачають за необхідне вказувати на існування маркетингу в своїй діяльності, однак якщо розглядати особливості їх господарювання є зрозумілим, що використання основних інструментів маркетингу (товарної, цінової, комунікаційної і збутової політик) в повному обсязі і є його проявом. Крім того, контролер в сфері маркетингу бере участь в процесах планування, координації і контролю, пов'язаних з ринковою активністю підприємства.

Оскільки контроль в більшій мірі оперує з кількісними показниками й критеріями, то ті області маркетингової активності, які не можна або важко висловити кількісними параметрами, не можуть мати інформаційну підтримку в процесі підготовки й прийняття управлінських рішень. Якщо немає можливості планування, обліку, а відповідно й контролю маркетингових заходів, то традиційний контроль втрачає свою актуальність.

Як вже зазначалося вище, контроль здійснює інформаційну й методичну підтримку менеджменту, що дозволяє підняти ефективність управління підприємства за встановленими цілям. Аналіз основних інструментів контролю дозволяє зробити такі висновки.

Гар-аналіз (аналіз стратегічних «люків») відноситься до класичних інструментів довгострокового планування. Суть методу полягає у встановленні відхиленні бажаного розвитку ситуації від очікуваного. Метод передбачає кількісне зіставлення

екстрапольованих або модифікованих значень бажаних і очікуваних цільових величин, у якості яких можуть виступати рентабельність, прибуток, оборот і т.д. При цьому вважають, що обрана політика підприємства залишається незмінною. Якщо при графічному зображенні динаміки цільової величини бажаний розвиток (цільова крива) відхиляється від очікуваного розвитку, то виникає так званий стратегічний «люк». Передбачається, що якщо такий «люк» не буде вчасно закритий, то підприємство не зможе гарантувати своє існування у довгостроковій перспективі. Гар-аналіз служить основою при виробленні стратегій, які забезпечують ліквідацію стратегічних «люків». У разі виявлення «люків» служби маркетингу й контролю починають пошук стратегій щодо продуктів і ринків, які у довгостроковій перспективі «закриють» виникли «люки».

До основного недоліку методу гар-аналізу слід віднести обмеження на його використання в якості інструменту контролю в разі, якщо ситуація на ринку нестабільна. Однак і в такій ситуації метод може бути використаний як інструмент пошуку й вироблення коригувальних стратегій.

Особливостями портфоліо-аналізу є такі. Термін «портфоліо», що виник в галузі фінансів, означає «оптимальний з точки зору поєднання ризику й прибутковості набір інвестицій». Стосовно до підприємства портфоліо-аналіз являє собою розподіл його діяльності за окремими стратегіям щодо продуктів і ринків. Портфоліо-аналіз передбачає, наприклад, графічну побудову матриці, осями якої є різні параметри ринків і продуктів: зростання ринку – частка ринку, привабливість ринку – конкурентні переваги, ринок – життєвий цикл продукту тощо.

У короткостроковому плані пріоритетною метою контролю є забезпечення економічності служби маркетингу. Контроль повинен стежити за тим, щоб різниця между доходами з обороту і витратами на маркетинг-мікс прагнула до максимуму. У завдання контролерів входить також контроль витрат по окремих сферах маркетингової діяльності. Інструменти контролю маркетингу орієнтовані на кількісні параметри, до числа яких, у першу чергу, відносяться доходи з обороту й маркетингові витрати.

За допомогою методу розрахунку маржинального прибутку аналізується ефективність тих чи інших заходів у галузі маркетингової політики цін і продуктів відносно поліпшення економічного результату діяльності підприємства в цілому. Предметами аналізу можуть бути різні об'єкти: групи продуктів, регіони, замовлення, групи клієнтів. Аналіз повинен вказати на «носія збитку». Далі мають бути підбрані адекватні заходи щодо елімінування цього «носія збитків» або корекції з метою поліпшення ситуації для контрольованого об'єкту. Можливе обчислення величини маржинального прибутку по різних рівнях: продукт – група продуктів – продуктової сегмент ринку – підприємство в цілому.

Маржинальної прибуток необов'язково розраховувати за всіма заходами й позиціями, які входять в маркетинг-мікс. Досить зупинитися на найбільш значимих з урахуванням величини витрат. Для аналізу може бути використаний інструментарій АВС-аналізу.

При виконанні порівняльних розрахунків обмежуються лише аналізом витрат. При цьому витратам на маркетингові заходи протиставляється величина результату діяльності підприємства: дохід, оборот, прибуток і т.д. Цей підхід базується на тому припущенні, що результати діяльності підприємства не виникають самі по собі: в їхній основі лежать певні причини й фактори, до числа яких можуть бути віднесені маркетингові заходи.

Отже, можна зробити такі висновки щодо основних завдань контролю маркетингу:

1. Забезпечити менеджерів необхідною інформацією для здійснення їх діяльності. В основі маркетингової діяльності в контролі покладено клієнто-орієнтовану систему.

2. Переорієнтувати мислення менеджерів з традиційного на мислення, що ставить пріоритетним задоволення бажання й потреби клієнтів. В даний час поширений маркетинг-мікс. Основний недолік пропонованих показників полягає в тому, що вони вимагають додаткової інтерпретації отриманих значень через відсутність однозначного причинно-наслідкового зв'язку при прийнятті управлінських рішень.

Висновки та перспективи подальших розвідок

При виконанні оцінок були виділені 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 емерджентності і, відповідно, формує синергічні ефекти від застосування інструментарію моніторингу й контролю у 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 й 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.

Список літератури

1. Данкевич В. Є., Данкевич Є. М. Моніторинг сільськогосподарських угідь із застосуванням систем дистанційного зондування земель. *Економіка АПК*. 2019. № 8. С. 27.
2. Дорогань-Писаренко Л. О. Антикризовий моніторинг фінансового стану сільськогосподарських підприємств. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2014. № 4. С. 71-74.
3. Котикова О. І., Дідур К. Г. Моніторинг конкурентоспроможності сільського господарства регіону – необхідна складова євроінтеграційних процесів. *Агросвіт*. 2017. №17. С. 8-14.
4. Кравчук А. О., Карабанов О. В. Діагностика та моніторинг діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т. 1. № 4. С. 56-64.
5. Муляр Т. С. Імплементация методик та моделей діагностики кризового стану в практику аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 41-45.
6. Савчук В. П. Финансовая диагностика предприятия и поддержка управленческих решений. URL: http://www.cfin.ru/finanalysis/reports/finan_management.shtml.
7. Сидоренко-Мельник Г. М. Роль фінансової діагностики в діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. № 4(1). С. 15-19.
8. Сич Є. М., Хотько Т. В. Діагностика ефективності діяльності підприємства. URL: <http://jrnln.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/2531>.

References

1. Dankevych, V. Ye., Dankevych, Ye. M. (2019). «Monitoring of agricultural lands with the use of remote sensing systems». *Ekonomika APK*. no. 8. pp. 27.

-
2. Dorohan'-Pysarenko, L. O. (2014). «Anti-crisis monitoring of the financial condition of agricultural enterprises». *Visnyk Poltavs'koyi derzhavnoyi ahrarnoyi akademiyi*. no. 4. pp. 71-74.
 3. Kotykova, O. I., Didur, K. H. (2017). «Monitoring of competitiveness of agriculture of the region is a necessary component of European integration processes». *Ahrosvit*. no.1. pp. 8-14.
 4. Kravchuk, A. O., Karabanov, O. V. (2016). «Diagnosis and monitoring of agrarian business entities». *Ukrayins'kyy zhurnal prykladnoyi ekonomiky*. Vol. 1. no. 4. pp. 56-64.
 5. Mulyar, T. S. (2017). «Implementation of methods and models of crisis diagnosis in the practice of agricultural enterprises». *Ekonomika ta derzhava*. no. 4. pp. 41-45.
 6. Savchuk, V. P. «Financial diagnostics of the enterprise and support of managerial decisions». Available at: http://www.cfin.ru/finanalysis/reports/finan_management.shtml.
 7. Sydorenko-Mel'nyk, H. M. (2013). «The role of financial diagnostics in the enterprise». *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. no. 4(1). pp. 15-19.
 8. Sych, Ye. M., Khot'ko, T. V. «Diagnosis of efficiency of enterprise activity». Available at: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/2531>.
global-national.in.ua/issue-16-2017.