

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658.012.4:330.001.12

Лемішовський В.І.,
аспірант кафедри економіки підприємств
та інформаційних технологій,
Львівський університет бізнесу та права

МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ І ПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Лемішовський В.І. Мотиваційні аспекти організації і провадження контролінгової діяльності на машинобудівних підприємствах. Аргументовано доцільність упровадження контролінгової діяльності на вітчизняних підприємствах машинобудівної галузі. Обґрунтовано відповідність концепції контролінгу умовам функціонування підприємств, її практичну дієвість у підвищенні управлінської системи. Розкрито мотиваційні аспекти для впровадження контролінгової діяльності в систему управління підприємств у галузі з виокремленим структурним підрозділом контролінгу. Наведено результати опитування керівного персоналу працівників підприємств галузі щодо їхнього погляду на контролінгову діяльність загалом, її функціональну роль і призначення, доцільність провадження на підприємстві. Запропоновано принципи і критерії оцінювання економічної ефективності впровадження контролінгової діяльності.

Ключові слова: контролінгова діяльність, служба контролінгу, ефективність функціонування, показники результативності, мотивація, стимулювання.

Лемішовський В.І. Мотивационные аспекты организации и проведения контроллинговой деятельности на машиностроительных предприятиях. Аргументирована целесообразность внедрения контроллинговой деятельности на отечественных предприятиях машиностроительной отрасли. Обоснованы соответствие концепции контроллинга условиям функционирования предприятий, ее практическая действенность в повышении управленческой системы. Раскрыты мотивационные аспекты внедрения контроллинговой деятельности в систему управления предприятий в отрасли с выделенным структурным подразделением контроллинга. Приведены результаты опроса руководящего персонала работников предприятий отрасли относительно их взгляда на контроллинговую деятельность в целом, ее функциональную роль и назначение, целесообразность производства на предприятии. Предложены принципы и критерии оценки экономической эффективности внедрения контроллинговой деятельности.

Ключевые слова: контроллинговая деятельность, служба контроллинга, эффективность функционирования, показатели результативности, мотивация, стимулирование.

Lemishovskij B.I. Motivational aspects of organizing and conducting controlling activity at machine-building enterprises. The expediency of introducing controlling activity at domestic enterprises of the machine-building industry has been substantiated. The concept of controlling the conditions of operation of enterprises, its practical efficiency in improving the management system is substantiated. The motivational aspects for implementation of controlling activity in the system of management of enterprises in the industry with the isolated structural control unit are revealed. The results of the survey of the management personnel of the enterprises of the branch concerning their view on controlling activity in general, its functional role and purpose, the expediency of the proceedings at the enterprise are given. Principles and criteria of estimation of economic efficiency of introduction of controlling activity are offered.

Key words: controlling activity, controlling service, efficiency of functioning, performance indicators, motivation, stimulation.

Постановка проблеми. У багатьох економічних дослідженнях аргументується, що «система контролінгу могла би стати важливим інструментом виходу українських підприємств із кризового стану» [1]. Водночас конкретна концепція контролінгу та її практична дієвість має характер адаптивності, тобто потребує урахування в ній всіх аспектів специфіки функціонування конкретного підприємства, а тому вона, на відміну від «традиційних» управлінських інструментів, є суто індивідуальною для кожного підприємства. Це,

безперечно, вимагає витрат на формування її параметрів, організацію процесів практичного впровадження та безпосереднє функціонування.

Кризовий стан і відсутність вільних джерел коштів на підприємствах машинобудівної галузі, поряд із невисоким рівнем кваліфікаційних знань і вмінь працівників, є ще одним негативним аспектом (досить важливим) у можливостях використання ефективної на багатьох підприємствах розвинутих економік системи контролінгу.

Ішим аспектом проблематики, що розглядається, є можливості мотивування та стимулювання окремих працівників підприємства, які прямо чи опосередковано задіяні в контролінговій діяльності: «на успішність діяльності машинобудівного виробництва значною мірою впливає те, наскільки правильно розраховують зусилля, вміння менеджерів та колективів, адекватно оцінюють реалізацію інноваційних проєктів» [2, с. 7]. Загалом актуалізація мотиваційних і стимулюючих аспектів контролінгової діяльності на вітчизняних підприємствах визнається важливим складником у сфері тематичних досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує про практичну дієвість контролінгової діяльності на вітчизняних підприємствах, в т. ч. машинобудівної галузі, її відповідність умовам української економіки. Науковці обґрунтовують, що, незважаючи на необхідність додаткових витрат, у підприємств є економічна доцільність «впровадження контролінгу, здатного вирішити певні проблеми управління машинобудівним підприємством, підвищити його ефективність» [3, с. 51]. Проблемою, що відзначається у тематичних дослідженнях, є недостатня обізнаність працівників вітчизняних підприємств із самою системою контролінгу. Так, М.М. Аксентюк, провівши у межах дисертаційного дослідження [4] аналіз стану і можливостей впровадження та подальшого розвитку системи контролінгу на галузевих підприємствах, відзначає, що «рівень знань про функції та можливості контролінгу на досліджуваних підприємствах дуже низький; необхідним є проведення семінарів і тренінгів по цій тематиці» [4, с. 27].

У дослідженнях і публікаціях також наведено низку аргументацій про те, що організаційно-методологічні аспекти та засади інтегрованого управління на основі функції контролінгу дають змогу оцінити внесок кожного окремого підрозділу або сфери управлінської діяльності в загальний результат діяльності підприємства. Такий аспект є важливим для оцінки як координаційної функції безпосередньо контролінгової діяльності, так і стимулюючих важелів впливу на працівників інших структурних підрозділів, які формують додаткову до своїх функцій інформаційно-аналітичну базу для потреб контролінгової служби.

Незважаючи на наведене, у сфері оцінювання ефективності менеджменту загалом, використовуваного управлінського інструментарію та його елементів (здіяних в процесах планування, контролювання, регулювання, інформаційного забезпечення тощо), а також для цілей внутрішнього господарського мотивування, існують проблеми. Н.Ю. Подольчак, вказуючи на наявні проблеми в оцінюванні ефективності працівників машинобудівних підприємств та виробленні мотиваційних програм, доходить висновку, що у зв'язку зі «зростанням попиту на інформацію з боку різних зацікавлених груп необхідно розробити нові підходи, методи оцінювання та регулювання соціально-економічної ефективності систем менеджменту» [2, с. 7].

Невирішена частина загальної проблеми стосується вироблення обґрунтованих принципів і базових положень оцінювання економічної результативності контролінгової діяльності, вироблення формалізованих засад мотиваційних і стимуляційних важелів для ефективного функціонування служби контролінгу.

Метою статті є систематизація теоретичних обґрунтувань і формулювання принципових засад мотивації і стимулювання контролінгової діяльності на основі експертного опитування працівників машинобудівних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Організаційний складник і зміст (функціональна орієнтованість) контролінгової діяльності на вітчизняних підприємствах машинобудування впливають із базової основи самого контролінгу, який, за визначенням, спрямовується на отримання необхідного для управлінських цілей масиву інформації. Така інформаційно-аналітична база передбачає забезпечення всебічної характеристики функціонування підприємства, а тому контролінгова діяльність передбачає координацію різних систем планування, контролю, інформаційного забезпечення. Тобто інтегральною функцією контролінгу є координація зусиль кожного підрозділу управлінської системи на досягнення цілей, які ставить підприємство у виробничій, фінансовій та управлінській діяльності.

З огляду на те, що «традиційно» усі управлінські функції певною мірою взаємовідокремлені, для оцінки ефективності контролінгової діяльності і визначення мотиваційного складника її функціонування необхідним є встановлення факту налагодження тісного взаємозв'язку для забезпечення функцій контролінгу. Тобто мотиваційний аспект розглядається з двох боків – упровадження контролінгової діяльності як такої і паралельна внутрішньогосподарська мотивація – стимулювання як працівників служби контролінгу, так і структурних підрозділів: «однозначно можна стверджувати, що на результативність системи контролінгу впливатиме управлінський потенціал підприємства, що сприятиме, або, навпаки, перешкоджатиме розвитку контролінгових функцій у менеджменті підприємства» [4].

Для визначення певної інформації щодо стану та розвитку контролінгу на машинобудівних підприємствах західної України протягом 2015–2017 рр. проводилося опитування керівників різних рівнів управління, працівників економічних, фінансових, облікових та контрольних служб (загалом було опитано 176 осіб із 29 підприємств). Співвідношення працівників середнього і вищого рівнів управління підприємства становило приблизно 63% та 37%.

Такий підхід до формування вибірки є виправданим, оскільки, як свідчить практика, саме такі керівники найчастіше приймають рішення щодо координації систем управління. Варто зазначити, що однією з важливих особливостей опитування є виокремлення з-поміж усіх працівників середньої ланки управління тих, що мають безпосереднє відношення до виробничого процесу у машинобудуванні (головні інженери, технологи, керівники конструкторських бюро та ін.), економічних, фінансових та облікових служб. Інші додаткові критерії до респондентів не висувалися. Варто зауважити, що із загальної кількості опитаних працівників 65% на керівних посадах працюють понад 5 років. І тільки 1,2% – це ті, хто попрацював в адміністрації менше року.

Базовим інструментарієм для опитування була розроблена анкета. Конкретні завдання, які ставилися під час опитування, полягали у з'ясуванні думок експертів щодо рівня задоволення потреб управління використо-

вуваною інформаційно-аналітичною базою, зокрема, впроваджених традиційних для української практики методів аналізу, контролю, планування, даних наявної системи обліку. Окремо й акцентовано винесено питання щодо доцільності інтеграції в одному (базовому) економічному управлінському інструментарії ключових методів і засобів управління, об'єднання їх у систему, зорієнтовану на досягнення операційних і стратегічних цілей. В анкетуванні також висунуто важливе, на наш погляд, питання стосовно ключового (базового) показника, на основі динаміки якого можна було би збалансувати операційну результативність і формування критерію довгострокового розвитку, узгодити прибуткову і сучасну вартісно-орієнтовану концепцію управління.

Результати проведених досліджень засвідчують те, що більшість опитаних респондентів (68%) не задоволені наявною сьогодні практикою добору і формування інформаційного поля, яке не повністю задовольняє потреби управління (рис. 1).

Сформована на опитуваних підприємствах інформаційно-аналітична база (традиційні для вітчизняної практики добір і аналіз показників) респондентами вважається недостатньою. До таких респондентів належить управлінський персонал вітчизняних машинобудівних підприємств (ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів», Червоноградське ВАТ «Зміна», ТДВ «Львівський експериментальний механічний завод», ПАТ «Мукачівський завод «Точприлад» та ін.), який має багатолітній досвід управлінської діяльності. У вибірці 6% респондентів, які задоволені інформаційно-аналітичною базою в системі управління, входять ТзОВ «Леоні Веарінг систем УА ГМБХ», ТОВ «Джейбіл Сьоркіт Юкрейн Лімітед», ТОВ «Ядзакі Україна» – машинобудівні підприємства з інвестиціями провідних світових компаній Німеччини, США, Японії.

На запитання «чи планується реалізація заходів на вашому підприємстві впродовж найближчих двох років (включно із роком проведення опитування) з метою підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності?» всі експерти дали ствердну відповідь (рис. 2). Водночас слід акцентувати увагу і на тому, що жоден із опитаних респондентів не обрав з-поміж варіантів відповідей варіант «не планується реалізовувати жодних важливих заходів». Це свідчить про розуміння важливості і необхідності використання

більш адекватних сучасній економіці важелів в управлінській діяльності.

Опитування засвідчує про необізнаність (слабку орієнтацію) фінансово-економічних служб із контролінговою діяльністю – змістом і функціональною спрямованістю контролінгу, його координаційних функцій, можливостей формувати необхідні для сучасного управління інформаційні потоки.

Результати анкетування показують, що доволі значною (76%, 65%, 48%) є частка тих експертів, які обрали такі заходи, як залучення кредитних ресурсів, удосконалення товарної політики, пошук нових ринків збуту продукції тощо.

На основі цього безперечно можна дійти висновку, що акцентований респондентами план заходів зорієнтовує процес управління машинобудівними підприємствами на досягнення вагомим для них цілей. Водночас слід відзначити, що системна і взаємоузгоджена інформаційна підтримка таких управлінських рішень підвищить їх обґрунтованість, що є основною метою контролінгової діяльності. Це, хоча й опосередковано, засвідчує потребу у такій діяльності машинобудівних підприємств.

Результати анкетування дали змогу дійти висновку про взаємозалежність дієвого контролю та рівня результативності підприємства. 48% респондентів вважають, що контроль істотно впливає на рівень прибутковості (рис. 3). Відповідь про те, що контроль приводить до погіршення рівня прибутковості або взагалі не впливає на результативність, є лише у 5% опитаних.

Ця статистика багато в чому свідчить не тільки про реальний стан формування і використання таких важелів в економічній діяльності, а й про стан економіки вітчизняних підприємств машинобудування.

Отже, з огляду на результати опитування, можна дійти висновків, що рівень інформаційних потреб керівників машинобудівних підприємств є не задовольним, а план реалізації заходів вимагає запровадження нових, більш ефективних, дієвих на практиці і відповідних сучасному стану економіки форм управління, що вимагає і нових за характером, змістом і функціональною орієнтованістю інформаційно-аналітичних систем типу контролінгу.

Внутрішньоуправлінський мотиваційний аспект на українських підприємствах є доволі важливим

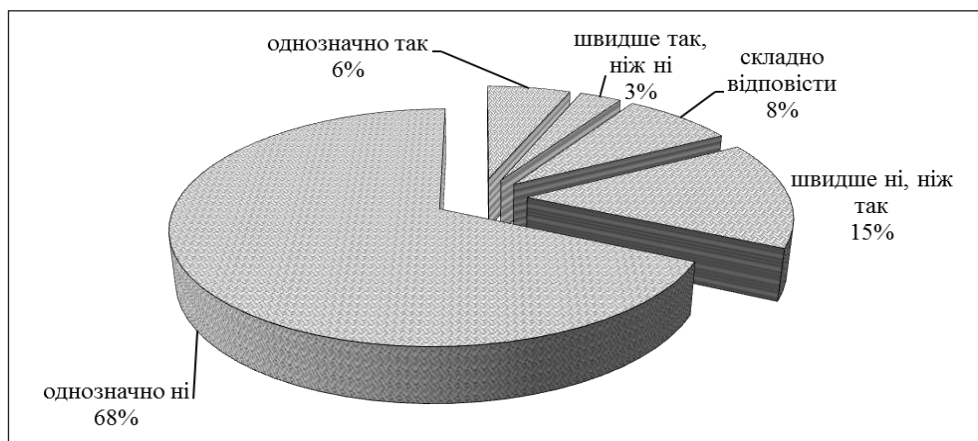


Рис. 1. Рівень задоволення інформаційним потребами управлінського персоналу машинобудівних підприємств



Рис. 2. План реалізації заходів машинобудівних підприємств на найближчі 2 роки

фактором забезпечення практичної дієвості контролінгової діяльності, оскільки «проблемою підприємств також є відсутність кваліфікованих та досвідчених спеціалістів, нестача відповідних знань у тих менеджерів, які зараз працюють на підприємстві» [1]. Важливість цього аспекту підсилюється тим, що «спеціалісти служби контролінгу» повинні відповідати певним вимогам: знати складники контролінгу – бухгалтерський облік, аналіз, аудит, менеджмент, маркетинг, методи планування» [5, с. 64].

Зарубіжний досвід свідчить про доцільність використання найманого консультанта для організації і супроводу контролінгової діяльності. У літературних тематичних публікаціях наводяться приклади Німеччини, де існують консультаційні фірми, що спеціалізуються на контролінгу. Вітчизняні дослідники також дотримуються позиції, що в українській практиці загалом і для впровадження контролінгової діяльності на машинобудівних підприємствах зокрема також «ефективніше було б запросити позаштатного консультанта з контролінгу (але проблема в тому, щоб знайти такого)» [1].

У будь-якому разі виникає необхідність оцінити економічний ефект від впровадження контролінгової діяльності. Такий критерій найпростіше можна визначити через відношення приросту грошових потоків або прибутків до обсягу витрат, пов'язаних з впровадженням системи контролінгу. У вказаний обсяг повинні, на наш погляд, бути включені поточні витрати на утримання контролінгової служби та частина початкових витрат на розроблення концепції та організаційні заходи практичного впровадження контролінгової діяльності. Ці початкові витрати в момент їх виникнення пропонується відносити на «витрати майбутніх періодів» з наступним списанням (наприклад, протягом двох років).

Проблемою об'єктивного визначення економічного ефекту є й той факт, що показники (будь-який з обраних контрольованих показників) результативного функціонування підприємства і момент прийняття рішень роз'єднані в часовому інтервалі, тобто раціонально прийняті рішення знайдуть вираз у показниках згодом, через певний проміжок часу. Саме тому нами акцен-

тується на використанні не абсолютних показників, а динаміки їхнього зростання. Крім цього, доцільним, на наш погляд, є використання на вітчизняних підприємствах машинобудівної галузі показника економічної доданої вартості, модифікованого із традиційного показника «прибутки і збитки».

Для можливостей вищої вмотивованості ефективного функціонування контролінгової діяльності на машинобудівному підприємстві необхідно, насамперед, виокремити контролінг у незалежну, самостійну і нейтральну службу в системі управління з наділенням її правами і повноваженнями. Очевидним також є те, що її підпорядкування доцільне лише керівникам вищої структурної ланки управління, зобов'язавши внутрішніми регламентаціями структурні підрозділи підприємства надавати службі (відділу) контролінгу всю необхідну інформацію.

Під час опитування респондентам було поставлено запитання: «хто є кінцевим суб'єктом прийняття рішень на підприємстві?». Це запитання було задане з метою виявлення потенційних суб'єктів, які б акумулювали рішення щодо контролінгової діяльності. До таких суб'єктів 51% респондентів відносять менеджерів управлінського та технічного рівнів управління, 21% – президентів компаній, віце-президентів, директорів та заступників директорів. У 18% опитаних рішення приймаються колегіально із залученням керівників різних відділів; лише 6% респондентів вказали, що на машинобудівних підприємствах рішення приймаються власниками (рис. 4).

У розробках щодо організації і діяльності служби контролінгу акцентується на можливостях виникнення додаткових запитів з боку контролінгової служби до інших структурних підрозділів через впровадження нових процедур з боку аналітичної інформації на постійній основі: «питання про виплату компенсації співробітникам інших служб за збільшення навантаження повинні вирішувати керівники, для яких призначена інформація служби контролінгу» [6, с. 117].

Під час створення підсистеми контролінгової діяльності доцільно передбачити взаємодію одного суб'єкта

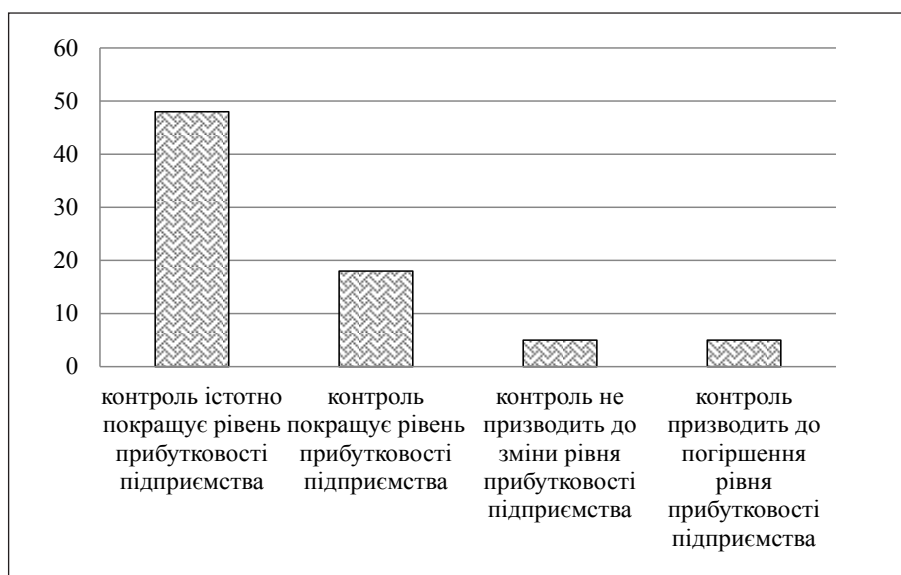


Рис. 3. Оцінка впливу контролю на рівень результативності машинобудівних підприємств

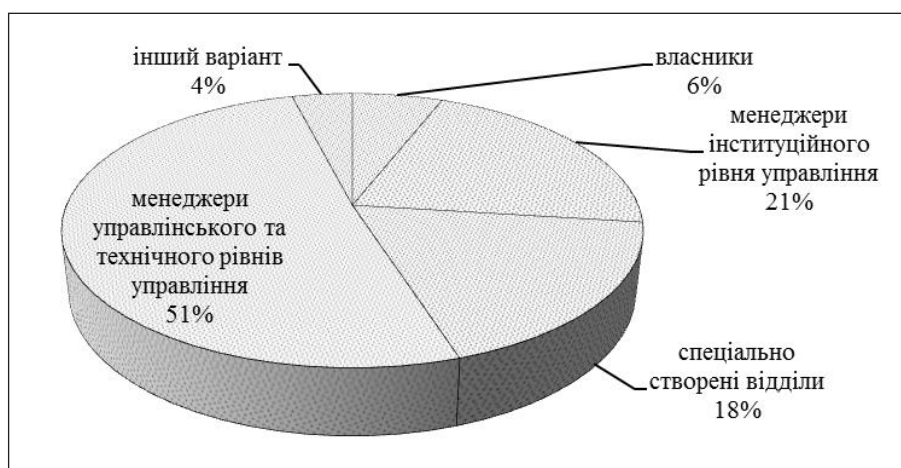


Рис. 4. Оцінка суб'єктів прийняття рішень на машинобудівних підприємствах

управління з іншими в єдиній системі управління підприємством. На основі вивчення організаційної структури машинобудівних підприємств (ЗАТ «Єврокар», ТОВ «Ядзакі Україна», ПАТ «Мукачівський завод «Точприлад», ТОВ «Конвектор», ТОВ «Унгвайер», ТзОВ «Леоні Вearінг систем УА ГМБХ», ВАТ Червоноградський завод «Зміна») встановлено підрозділи, які виконують типові для контролінгової діяльності функції збору, систематизації та узагальнення інформаційних потоків (табл. 1).

На основі теоретичних розробок можна деталізувати функціональний зв'язок суб'єктів і об'єктів контролю машинобудівних підприємств (табл. 2).

Система мотивації працівників контролінгової діяльності повинна охоплювати сукупність взаємопов'язаних заходів для стимулювання окремого працівника чи цілого відділу з метою досягнення цілей контролінгової діяльності. Вітчизняні дослідники вказують, що «у сучасних умовах підприємства вимушені впроваджувати інноваційні засоби і методи мотивування персоналу, орієнтовані на постановку цілей і визначення пер-

сональної відповідальності працівників» [7]. Технологія мотивації, яка базується на системі КРІ (Key Performance Indicators) ключових показників результативності, отримала достатнє поширення у провідних транснаціональних компаніях Західної Європи та США і є відносно новою для вітчизняних машинобудівних підприємств. Ця система дає змогу класифікувати й оцінювати співробітників за їх місцем і важливістю на підприємстві. За допомогою системи КРІ можна не тільки контролювати й оцінювати ефективність виконуваних дій, але й побудувати ефективну систему оплати праці.

Система КРІ, які є можливими під час застосування на машинобудівних підприємствах, повинна відповідати таким вимогам: мати обмежену кількість показників, застосовуватися для цілого підприємства, мати вимірну можливість кількісного вираження показників, бути прямо пов'язаною з найважливішими факторами успіху, мати можливість впливати на численні фактори та бути першочерговим стимулом для працівника [8].

Для впровадження показників КРІ в систему оцінки мотивації контролінгу погоджуємося з твердженнями

Таблиця 1

Підрозділи машинобудівних підприємств, які виконують елементи функцій контролінгу

Функції контролінгу	Керівники проектно-конструкторського та виробничо-технологічного структурних підрозділів	Планово-економічний відділ	Бухгалтерія	Відділ кадрів	Внутрішній аудит	Фінансове управління	Відділ маркетингу	Ревізійна комісія
планування	+	+		+		+	+	
бюджетування		+				+		
управлінський облік			+					
аналіз	+		+			+		
моніторинг		+				+	+	+
аудит					+			
контроль					+	+		+

Таблиця 2

Функціональний зв'язок суб'єктів і об'єктів контролінгу машинобудівних підприємств

Суб'єкти контролінгу	Функціональний взаємозв'язок з об'єктами контролінгу
Керівники структурних підрозділів	Дотримання технологічного процесу виробництва, якісних характеристик продукції
Планово-економічний відділ	Встановлення цін на реалізовану продукцію, планування показників діяльності, аналіз та прогноз діяльності, моніторинг поточної діяльності
Бухгалтерія	Реальність, законність і доцільність операцій щодо ведення господарської діяльності
Відділ кадрів	Розподіл обов'язків та повноважень працівників – суб'єктів контролінгу
Відділ внутрішнього аудиту	Достовірність відображення сум у регістрах бухгалтерського обліку, вчасність документування

М. Вишнякової, яка пропонує їх виокремити у групи: цільові показники – це індикатори, які показують, наскільки близька компанія до досягнення поставленої мети (рентабельність продажів, кількість нових клієнтів); процесні показники свідчать, наскільки ефективним є процес, з їх допомогою можна оцінити, чи можливо зробити процес більш швидким та менш затратним без зниження якості (рентабельність виробництва, економічний ефект від упровадження); проектні показники пов'язані з конкретними завданнями проекту та показують, наскільки ефективно виконується проект загалом, а також окремі роботи у ньому (рентабельність інвестицій, питома вага прибутку від упровадження цього проекту); показники зовнішнього середовища, на які неможливо безпосередньо вплинути, але які потрібно враховувати під час розроблення цільових показників (рівень ціни на ринку) [9].

Основними перевагами успішного впровадження ключових показників ефективності є: прозорість – мотивація працівників на пряму залежить від досягнення цілей підприємства; визначність – працівники чітко розуміють свої цілі та завдання, які взаємопов'язані з цілями та завданнями підприємства загалом; ефект від упровадження системи ключових показників ефективності може бути виражений у фінансових та кількісних показниках; перспективність, матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників з різними видами потреб; постійна підтримка зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом організації.

Висновки. Систему контролінгу слід визнати дієвим інструментом управління вітчизняними підприємствами машинобудівної галузі, на основі якої можна підвищити ефективність управлінської системи та результати діяльності підприємства. Тому, незважаючи на потребу додаткових витрат на формування адаптивної для конкретного підприємства концепції контролінгу, організацію її практичного впровадження та функціонування, існує низка мотиваційних аспектів для використання такого управлінського інструментарію, зокрема, покриття понесених витрат очікуваною прибутковістю підприємств галузі.

Економічну ефективність контролінгової діяльності, впровадженої на підприємствах вітчизняного машинобудування, найбільш об'єктивно можна оцінювати на основі зіставлення динаміки показника економічної доданої вартості, модифікованого з показників про прибутки і збитки підприємства, з обсягом поточних витрат на функціонування служби контролінгу та списаною частиною організаційних витрат. Позитивна динаміка такого співвідношення слугує індикатором мотиваційних аспектів щодо дієвості контролінгу.

Перспективою подальших досліджень повинні стати розробки, спрямовані на формалізацію цільових індикаторів та ключових показників для вироблення базових засад мотивації і стимулювання працівників служби контролінгу і персоналу інших структурних підрозділів, задіяних у функціонуванні контролінгової діяльності на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Добровольська О.В. Контролінг як засіб створення довгострокових конкурентних переваг на підприємстві / О.В. Добровольська. // Ефективна економіка. – 2010. – № 1. [Електронне наукове фахове видання] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_1_10.
2. Подольчак Н.Ю. Проблеми оцінювання та регулювання соціально-економічної ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 340 с.
3. Криворучко Л.Б. Організаційно-економічні основи контролінгу управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства: дис. ... канд. екон. наук.: спец. 08.00.04. – економіка та управління підприємством / Л.Б. Криворучко. – Сумський державний університет, 2014. – 162 с.
4. Аксентюк М.М. Формування адаптивної системи контролінгу в менеджменті аграрних підприємств: дис. ... канд. екон. наук.: спец. 08.00.04. – Національний аграрний університет, 2008.
5. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій: навчальний посібник / Ю. Яковлев. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.
6. Бутко М.П. Організація системи контролінгу на підприємствах України / М.П. Бутко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія економічні науки. – Вип.6. Частина 2. – 2014. С. 116–118.
7. Самойленко А.А. Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] / А.А. Самойленко // Ефективна економіка. – 2014 № 5. – Режим доступу: <http://economy.nayka.com.ua/?op=&z=3030>.
8. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. – М.: Инфа-М, 2013. – 255 с.
9. Вишнякова М. Как внедрить в компании систему КРІ / М. Вишнякова // Люди и лидерство. Управление персоналом. – 2012. – № 2 (74). – С. 22–28.

УДК 330.34.01

Нижеголенко К.С.,
кандидат економічних наук,
в. о. доцента кафедри
міжнародних економічних відносин та економічної теорії
начальник навчального відділу,
Міжнародний університет бізнесу і права

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО ЕКОЛОГІЧНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ХЕРСОНСЬКОГО РЕГІОНУ НА ПРИКЛАДІ ДПДГ «АСКАНІЙСЬКЕ»

Нижеголенко К.С. Аналіз сучасного екологічно-економічного стану аграрного підприємства Херсонського регіону на прикладі ДПДГ «Асканійське». У статті проаналізовано сучасний економічний стан аграрного підприємства Херсонського сільського регіону. Проведено оцінку факторів зовнішнього впливу на підприємство. Визначено особливості аграрних підприємств.

Ключові слова: аграрне підприємство, економічні показники, сільський регіон, зовнішнє середовище.

Нижеголенко К.С. Анализ современного эколого-экономического состояния аграрного предприятия Херсонского региона на примере ДПДГ «Асканийское». В статье проанализировано современное экономическое состояние аграрного предприятия Херсонского сельского региона. Проведена оценка факторов внешнего воздействия на предприятие. Определены особенности аграрных предприятий.

Ключевые слова: аграрное предприятие, экономические показатели, сельский регион, внешняя среда.

Nizhegolenko K.S. Analysis of the current ecological and economic state of the agrarian enterprise of the Kherson region on the example of DPKD "Askaniiske". The paper analyzes the current economic situation of the agrarian enterprise of Kherson rural area. It performs the estimation of factors of external influence on the enterprise. The study determines the features of agrarian enterprises.

Key words: agrarian enterprise, economic indicators, rural region, external environment.

Постановка проблеми. Аграрний сектор економіки Херсонської області – це комплекс, який забезпечує продовольчу безпеку населення області (сільського регіону), формує понад 22% валового регіонального продукту, тісно пов'язаний з природними умовами,

технічними можливостями і висококваліфікованими людськими ресурсами. В кожному регіоні працюють по декілька підприємств, які володіють землею та займаються інтенсивним веденням землеробства, відмовляючись від малопробиткових та соціально спря-