

доповнити аналітичне забезпечення діяльності суб'єкта господарювання, що сприятиме ухваленню виважених управлінських рішень та переорієнтації ресурсів для досягнення високих показників його сталого розвитку.

#### Список використаних джерел

1. Капінос Г. І. Управління якістю [текст]: навчальний посібник / Г. І. Капінос, І. В. Грабовська. – К.: Кондор-Видавництво, 2016. – 278 с.
2. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). – К.: ДП НДІ «Система», 2015.
3. Єрмошенко, М. М. Система управління якістю як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / М. М. Єрмошенко, Д. Г. Гольцев // Держава та регіони. – 2011. – №1. – С.89-92.

**Ляшенко В.В.,**

канд. екон. наук, доцент кафедри підприємництва,  
управління та адміністрування  
Миколаївський міжрегіональний інститут  
розвитку людини ВНЗ  
Відкритий міжнародний університет  
розвитку людини «Україна»  
м. Миколаїв

### **ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ**

Успішність виконання запланованих показників діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності його забезпечити економію на витратах, зокрема, зменшити рівень непрямих витрат, а також від здатності дотримуватися визначених у системі збалансованих показників стратегічних цілей. З цією метою необхідно впроваджувати інноваційні інструменти оцінки ефективності та контролю антикризових заходів. Сучасна економічна та фінансова нестабільність в Україні спричинила появу кризової ситуації на більшості промислових підприємств, характерними проявами якої стали руйнування організаційного, економічного та виробничого механізмів функціонування, погіршення результатів діяльності підприємства, втрата стійкості та можливостей для розвитку, низька ефективність наявного механізму прийняття та реалізації управлінських рішень. Одним із шляхів вирішення даної проблеми є контролінг витрат як важливий напрямок антикризового фінансового контролінгу.

Цей напрямок має бути сконцентрований на виявленні резервів зниження потреби у фінансових ресурсах на забезпечення операційної та інвестиційної діяльності. Досягнення цього завдання можна забезпечити на основі впровадження інноваційних розробок щодо економного використання

наявних ресурсів та раціонального їх розподілу між окремими центрами відповідальності інвестиційними проектами, структурними підрозділами, продуктами. Антикризовий фінансовий контролінг, на основі застосування свого інструментального апарату може справити значний ефект на показники ефективності саме через зниження витрат.

Антикризові заходи, спрямовані на зниження витрат мають бути сфокусовані на ощадливе використання ресурсів та запровадження новітніх методів управління витратами, які дали б ефект не лише у стратегічній перспективі, а й у короткостроковому періоді.

До числа пріоритетних заходів, які мають бути передбачені антикризовим плануванням належить приведення у відповідність величини витрат до обсягів діяльності підприємства, які у часи кризи можуть суттєво зменшуватися. Мова йде про скорочення непрямих та постійних витрат. Для мобілізації антикризових резервів, пов'язаних зі зниженням витрат слід запровадити завершену систему контролінгу витрат.

Суттєвий внесок у дослідження проблематики управління витратами підприємств в Україні зроблено такими економістами як П.Й. Атамас, Ф.Ф. Бутинець, С.Ф. Голов, Г.О. Партин, А.Г. Пушкар, А.В. Череп, М.Г. Чумаченко, В.П. Пантелєєв. Значними є дослідження проблематики витрат такими зарубіжними вченими як К. Друрі, Р. Ентоні, Г. Кюппера, А. Кьоненберга, Г. Джонсона та Р. Каплана.

Більшість пропозицій дослідників зводяться до обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення діючої нормативної бази, що регулює облік витрат виробництва та забезпечує контроль на підприємствах за її дотриманням, підвищення рівня забезпечення сучасними матеріально-технічними засобами ведення первинного та зведеного обліку, внутрішньогосподарського контролю, формування звітної інформації підприємств, класифікації витрат.

Контролінг витрат визначають як комплекс заходів з координації планування, розподілу, аналізу моніторингу та контролю за витратами підприємства [1, с.343]. Ключовим завданням контролінгу витрат є їх раціоналізація на основі імплементації найбільш адекватних для конкретного підприємства методів планування, аналізу, моніторингу та контролю витрат.

В теорії і практиці можна зустріти опис численних методів оперативного контролінгу витрат, у тому числі метод директ-костинг та аналіз залежності витрат, обсягу реалізації та прибутку (CVP-аналіз).

Однак, суттєвий вплив на величину витрат та їх структуру досягається здебільшого за застосування методів стратегічного контролінгу витрат.

До найбільш поширених інструментів стратегічного управління витратами, які згадуються у науково-практичній літературі, можна віднести розрахунок життєвого циклу продукції, попроцесний, функціонально-вартісний розрахунок витрат, таргет-костинг, бенчмаркінг, нуль-базис бюджетування, багатоступінчастий директ-костинг [1]. Впровадження зазначених методів, у свою чергу, супроводжується певними витратами,

зокрема, на підвищення кваліфікації персоналу, проведення внутрішніх семінарів, придбання програмного забезпечення тощо. Однак, з точки зору антикризового фінансового контролінгу це є необхідним, оскільки дозволяє нейтралізувати перші симптоми кризи, які можуть призвести до всеохоплюючих фінансових проблем на підприємстві.

Саме на окреслених слабких місцях у сфері управління витратами мають бути сконцентровані антикризові заходи. Вони мають бути об'єктом додаткового аналізу. У нагоді тут можуть статися методи стратегічного контролінгу витрат, зокрема, метод попроцесного управління витратами – метод ABC [1, с.343]. Метод концентрується на виявленні резервів витрат, які криються в непрямих витратах. Саме на цей чинник у значній мірі має бути сфокусована увага у процесі розробки антикризової стратегії досліджуваних підприємств.

Метод здебільшого використовується для ідентифікації, аналізу, планування та рознесення на окремі види продукції непрямих витрат, що виникають у сфері логістики, оцінки якості, обслуговування виробничого процесу, контролінгу, збуту, управління, інших секторах, які безпосередньо не пов'язані з виробництвом продукції (робіт, послуг). У рамках антикризового фінансового контролінгу, використання методу забезпечуватиме виконання таких завдань: виявлення непрямих витрат, які зумовили кризову ситуацію на підприємстві; розподіл непрямих витрат, зокрема підрозділів, безпосередньо не пов'язаних із виробництвом продукції, на окремі види продуктів; виявлення резервів зниження витрат на основі з'ясування необхідності у відповідних процесах.

Алгоритм попроцесного методу управління витратами можна описати наступним чином: на основі поєднання певної сукупності операцій формуються часткові або допоміжні бізнес-процеси; у результаті поєднання певної сукупності часткових (допоміжних) процесів формуються основні бізнес-процеси; на основі поєднання певної сукупності основних бізнес-процесів виробляється продукція (роботи, послуги). Окремі центри витрат забезпечують певні часткові процеси (або операції), які потім об'єднуються у основні бізнес-процеси, а потім розносяться по продуктах. На початковому етапі застосування попроцесного методу управління витратами слід визначити непрямі витрати, які мають непропорційно високу частку у структурі витрат та можуть спровокувати фінансову кризу. Потім слід ідентифікувати витрати на структурний підрозділ, який генерує непрямі витрати та виокремити бізнес-процеси, які забезпечуються відповідними витратами.

Впровадження методу ABC на вітчизняних підприємствах має здійснюватися у комплексі з активним впровадженням реінжинірингу бізнес-процесів, який має концентруватися на радикальній реструктуризації бізнесу та процесів, що його забезпечують. Необхідність застосування реінжинірингу виникає: в умовах, коли підприємство знаходиться в кризовому стані; якщо поточний стан компанії оцінюється як задовільний, однак прогнози

діяльності є досить несприятливими; у разі нагальної необхідності впровадження інноваційних інструментів управління. Фактично мова йде про запровадження системи кризового реінжинірингу.

Таким чином, успіх контролінгу витрат на підприємствах, що знаходяться в кризі залежить від спроможності забезпечити раціоналізацію витрат через ефективне використання інструментарію аналізу, планування та контролю витрат. Метод планування та контролю витрат у розрізі окремих процесів дає можливість виявити можливості раціоналізації витрат на основі аналізу доцільності та ефективності кожної операції на підприємстві.

Метод ABC дає можливість не лише підвищити якість планування витрат, а й виявити неефективні процеси та підрозділи підприємства. У межах антикризового фінансового контролінгу може бути успішно реалізована концепція інтегрованого використання інструментарію по процесного управління витратами та реінжинірингу бізнес-процесів.

Список використаних джерел

1. Терещенко О.О. Фінансовий контролінг : навч. посіб. / О.О.Терещенко, Н.Д. Бабяк. – К.: КНЕУ, 2013. – 407 с.

**Різниченко О.А.,**  
здобувач кафедри фінансів і кредиту  
Науковий керівник - **Зоря О.П.,**  
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту  
Полтавська державна аграрна академія  
м. Полтава

## **АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Ефективність та конкурентоспроможність сільськогосподарського виробництва обумовлена багатьма факторами, вагоме місце серед яких належить основному капіталу. Розвиток аграрного виробництва потребує відповідного забезпечення і постійного оновлення його основних активів. Сьогодні стан основних засобів аграрних товаровиробників залишається незадовільним, їх зношеність досягає 70 %. Тому, одним із суттєвих завдань є нарощування сільськогосподарського виробництва у поєднанні із пошуком додаткових джерел фінансування.

Підвищення рівня ефективності використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств відіграє провідну роль в успішному вирішенні економічних і соціальних завдань, досягненні головної мети виробництва – забезпечення продовольчої безпеки держави та підвищення прибутковості суб'єктів господарювання. Теоретичне обґрунтування визначення розміру, структури, функцій і закономірностей розвитку ресурсного потенціалу як економічної категорії має не лише методологічне, а й практичне значення,