

ABC-XYZ АНАЛІЗ ЯК ОДИН З ІНСТРУМЕНТІВ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АПК

© 2017 КАЧУРОВСЬКИЙ С. В.

УДК 658.7(477.44)

Качуровський С. В. ABC-XYZ аналіз як один з інструментів контролінгу на підприємствах АПК

У статті розглянуто та досліджено теоретичні та методологічні засади контролінгу управління підприємствами АПК. Встановлено взаємозв'язок між основними ланками логістичного ланцюга в процесі стратегічного та оперативного контролінгу. Досліджено основні характеристики механізмів впливу на продукцію АПК через інструменти контролінгу. Сформовано групи через матрицю ABC-XYZ аналізу та розділено райони Вінницької області за показниками вирощування продукції тваринництва. Сформовано групи районів, розвиток сільського господарства в яких потребує спрямування фінансових потоків для збільшення показників економічної ефективності. Отримані дані обумовлюють подальше використання даного аналізу для прогнозування показників у відповідних районах Вінницької області за економічними характеристиками: чистий прибуток, повна собівартість та кількість виробленої продукції.

Ключові слова: контролінг, оперативний контролінг, стратегічний контролінг, повна собівартість, чистий прибуток, кількість реалізованої продукції, ABC-XYZ аналіз.

Рис.: 1. **Табл.:** 4. **Бібл.:** 10.

Качуровський Сергій Вікторович – асистент кафедри моделювання та інформаційних технологій в економіці, Вінницький національний аграрний університет (вул. Сонячна, 3, Вінниця, 21008, Україна)

E-mail: titan-nagin@ukr.net

УДК 658.7(477.44)

UDC 658.7(477.44)

Качуровский С. В. ABC-XYZ анализ как один из инструментов контроллинга на предприятиях АПК

В статье рассмотрены и исследованы теоретические и методологические основы контроллинга управления предприятиями АПК. Установлена взаимосвязь между основными звеньями логистической цепи в процессе стратегического и оперативного контроллинга. Исследованы основные характеристики механизмов влияния на продукцию АПК через инструменты контроллинга. Сформированы группы через матрицу ABC-XYZ анализа и разделены районы Винницкой области по показателям выращивания продукции животноводства. Сформированы группы районов, развитие сельского хозяйства в которых нуждается в направлении финансовых потоков для увеличения показателей экономической эффективности. Полученные данные обуславливают дальнейшее использование данного анализа для прогнозирования показателей в соответствующих районах Винницкой области по экономическим характеристикам: чистая прибыль, полная себестоимость и количество производимой продукции.

Ключевые слова: контроллинг, оперативный контроллинг, стратегический контроллинг, полная себестоимость, чистая прибыль, количество реализованной продукции, ABC-XYZ анализ.

Рис.: 1. **Табл.:** 4. **Библ.:** 10.

Качуровский Сергей Викторович – ассистент кафедры моделирования и информационных технологий в экономике, Винницкий национальный аграрный университет (ул. Солнечная, 3, Винница, 21008, Украина)

E-mail: titan-nagin@ukr.net

Kachurovskyy S. V. The ABC-XYZ Analysis as an Instrument of Controlling at the Enterprises of AIC

The article considers and researches the theoretical and methodological foundations of controlling management of the enterprises of AIC. An inter-relationship between the main parts of the logistics chain in the process of strategic and operational controlling has been determined. The main features of the mechanisms for influencing the products of AIC through controlling instruments were explored. Groups have been formed through the matrix of ABC-XYZ analysis and districts of the Vinnytsia region have been divided by the indicators for livestock production. Groups of districts have been formed, agricultural development of which requires focused financial flows to increase the indicators of economic performance. The obtained data stipulate the continued use of this analysis to forecast indicators in the relevant districts of Vinnytsia region according to the following characteristics: net profit, full cost, and quantity of output production.

Keywords: controlling, operational controlling, strategic controlling, full cost, net profit, quantity sold, ABC-XYZ analysis.

Fig.: 1. **Tbl.:** 4. **Bibl.:** 10.

Kachurovskyy Serhiy V. – Assistant of the Department of Modelling and Information Technologies in Economics, Vinnytsia National Agrarian University (3 Soniachna Str., Vinnytsia, 21008, Ukraine)

E-mail: titan-nagin@ukr.net

Складське господарство сприяє забезпеченню якості продукції, матеріалів, сировини; підвищенню ритмічності та організованості як виробництва, так і збуту; поліпшенню використання територій підприємства; зниженню простоїв транспортних засобів та транспортних витрат; вивільненню робочої сили; ефективній організації збутової діяльності та ін. Залежно від обсягу продажу та виробництва підприємство обирає різні форми організації складування. Пошук складських приміщень та їх використання несе в собі основну частину ризику підвищення постійних витрат і потребує компромісних рішень у їх виборі (власний чи орендований).

Вирішення основних завдань складування, а саме: вибір форми власності, дислокація складів; оснащення сучасним технологічним обладнанням, засобами ме-

ханізації, автоматизації та комп'ютеризації складських робіт; грамотна і старанна організація складського процесу до цієї пори залишаються слабким місцем у роботі більшості підприємств АПК. Вказані завдання хронічно не вирішувалися довгий час. Більше того, з позиції комплексного, логістичного підходу як особливої цілісної економічної проблеми за теперішніх умов складська мережа АПК формується здебільшого стихійно. При проектуванні складів, виборі підйомно-транспортного обладнання, розрахунку економічних показників і параметрів оснащення складів, як правило, не враховуються логістичні вимоги до організації та управління товароруку. Це призводить до нерационального використання дефіцитних фінансових і матеріальних ресурсів як на рівні організацій бізнесу, так в економіці в цілому.

Склад являє собою складний об'єкт як з технічної, так і з управлінської точки зору, тому важливим елементом в управлінні складом є саме інструменти оперативного контролінгу.

Основним інструментом оперативного контролінгу є побудова дієвої системи управлінського обліку, що формує інформацію, яка необхідна для визначення потреби в підключенні тієї чи іншої функції контролінгу в рамках даного управління логістичною системою. У системі оперативного контролінгу розглядаються економічні процеси, як правило, в рамках одного року, тому при оперативному плануванні, контролі та регулюванні виходять з ресурсів, що є на виробництві. Методи оперативного контролінгу служать спеціалісту засобом активного управління прибутком. Регулювання виробничого процесу здійснюється шляхом безперервного зіставлення даних, що плануються, з фактичними. Дані, що заплановані, порівнюються, по можливості щомісячно, з нормативними величинами для цілей оперативного вирішення відхилень.

Оперативний аналіз та інструменти є важливими складовими концепції контролінгу. Ці інструменти придатні, перш за все, для вирішення проблем, що виникають на підприємстві та виявлення «вузьких» місць, що заважають досягненню поставлених цілей.

Щоб краще керувати підприємством у майбутньому, необхідно впроваджувати нові або додаткові методи та інструменти. Слід підтримувати рівновагу між оборотом, затратами та прибутком. Відхилення мають бути вчасно виявлені, щоб керівництво підприємства могло своєчасно здійснити регулюючі дії.

Питання концептуальних і теоретико-методологічних засад висвітлюються в наукових публікаціях вітчизняних і зарубіжних учених, наприклад, у роботах Гаджинського А. М. [7], Анікіна Б. А. [8], Родкіної Т. А. [9], Крикавського Є. В. [6] та ін.

Дослідження в напрямку логістики складування опубліковані в багатьох сучасних наукових статтях і збірниках з логістики складування, де зроблено акцент на інструментах контролінгу та використанні положень загальної теорії контролінгу в управлінні сільським господарством. Проте такий інструмент оперативного контролінгу, як ABC-XYZ аналіз потребує подальших досліджень, побудованих на обґрунтованих висновках з урахуванням загальної стратегії розвитку АПК. Питання

ABC-XYZ аналізу було розглянуто не повністю, тому потрібно більш детально з'ясувати основні методи розбиття товарів на групи, а також впровадження інструментарію оперативного контролінгу на підприємствах АПК.

Товари на складі підприємства можуть бути відсортовані за певною класифікацією або характеристиками. Для зручного використання продукції на складах сільськогосподарських підприємств вони мають бути оптимально розміщені. Оскільки склад є спорудою зі зберігання великої номенклатури товарів, то оперативний доступ до цих товарів є важливою складовою контролінгу логістичних процесів.

До основних інструментів оперативного контролінгу належать: ABC-аналіз; XYZ-аналіз; управління обсягами та часом замовлень на закупівлю; аналіз точки безбитковості; метод розрахунку сум покриття; аналіз «вузьких» місць виробництва продукції; теорія обмежень; методи оцінки інвестиційних проектів; складання звітів; розрахунок комісійної винагороди торговельних представників на базі сум покриття; аналіз знижок; створення гуртків якості; функціонально-вартісний аналіз; система розподілу непрямих затрат; система логістичного бюджетування (рис. 1).

При розгляді питання про включення в карту системи збалансованих показників (СЗП) конкретних показників обов'язково проводиться їх перевірка на відповідність кожному з таких критеріїв, що наведені в порядку спадання:

- 1) показник відображає ключовий аспект сільськогосподарської діяльності підприємства в цілому чи конкретної структурної одиниці (наприклад, ділянки складу);
- 2) показник відіграє суттєву роль в прийнятті управлінських рішень;
- 3) показник є керованим, тобто відповідальні особи можуть впливати значною мірою на величину показника в межах своїх обов'язків;
- 4) показник має потенційно стабільний причинно-наслідковий зв'язок з іншими показниками;
- 5) показник простий у розрахунку та в зборі первинної звітної інформації;
- 6) показник має економічний (стратегічний) сенс при консолідації (агрегуванні) на інших рівнях відповідальності.

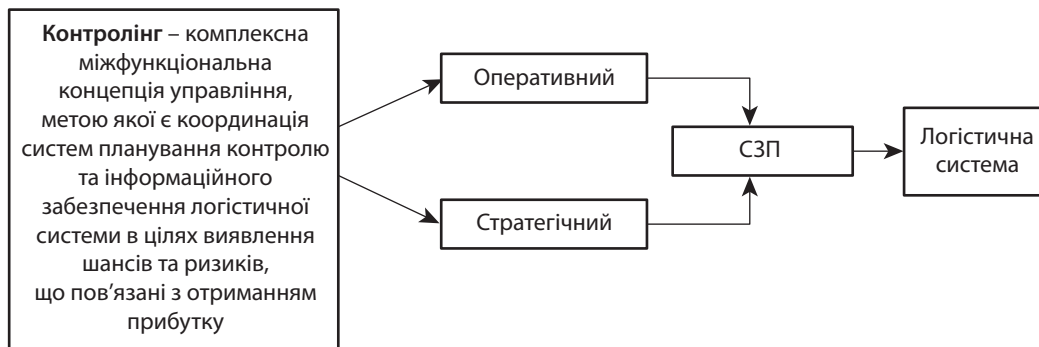


Рис. 1. Схема контролінгу

Джерело: складено за [7–9].

У світовій практиці ключові показники ефективності (*Key Performance Indicators – KPI*) виступають незмінним елементом не тільки оцінки тих чи інших організаційних, технологічних та інших бізнес-процесів, але й системи управління в цілому [10].

Під KPI прийнято розуміти ті чи інші показники ефективності, які відображають важливий аспект досягнення конкретної стратегічної чи оперативної цілі підприємства АПК.

Показники – це своєрідна мова, якою можливо формалізувати стратегії розвитку та будувати гіпотези. Важливо підкреслити, що KPI для цілей управління виділяються з множини розрахунково-оціночних показників тим, що вони:

- ✦ відповідають стратегії підприємства;
- ✦ адекватно відображають ступінь ефективності операційних (тих, що безпосередньо беруть участь у створенні вартості продукції) і функціональних (обслуговуючих) процесів у нероздільній сукупності.

Як показує досвід практики зі встановлення причинно-наслідкових зв'язків, між показниками, що формують структуру СЗП, існує певне балансування. У рамках процедури балансування формуються гіпотези відносно того, яким чином досягнення цільових значень одних показників впливає на досягнення цільових значень інших, і визначаються відносно збиткові показники.

Аналіз роботи складу необхідний для визначення ступеня відхилень від поставлених нормативів за ключовими техніко-економічними показниками діяльності складу та лімітів на функціонування складського господарства; виявлення економічної ефективності впроваджених раціоналізаторських пропозицій та узагальнення позитивного досвіду роботи, а також для розробки організаційно-технічних заходів із ліквідації чи попередження в майбутньому знайдених недоліків.

Роботу складу аналізують, порівнюючи фактичні показники діяльності складу за звітний період із плановими показниками, висновки роботи даного складу з висновками роботи аналогічних складів, а також зіставляючи показники роботи періоду, що заданий, із даними попереднього періоду.

Оцінка ефективності роботи складу за кількісними показниками повинна розглядатися в контексті всієї логістичної системи підприємства. Можна стверджувати, що висновки про прибутковість або збитковість складу насправді базуються на певному наборі показників, що розкриває відношення ефективності логістичної системи підприємства до сумарної кількості логістичних витрат. Ці показники розраховуються із заданою періодичністю при умові використання відповідних ІТ-технологій на підприємстві. Інтерпретація даних показників буде об'єктивною та справедливою тільки в тому випадку, якщо вона враховує загальну стратегію розвитку компанії.

ABC-XYZ аналіз у логістиці складування відіграє надзвичайно важливу роль. За допомогою цього інструментарію можна вирішити питання необхідності в тих чи інших товарах, полегшити розв'язання питання «зробити чи купити», оскільки розподіл по групах асортименту товару дозволяє визначити найбільш значущі позиції товарів з точки зору реалізації, чистого прибутку та собівартості (ABC-аналіз), а також за кількістю проданих зі складу одиниць товару протягом певного періоду часу.

У даній статті розглянуто розподіл по групах районів Вінницької області за певними характеристиками, що стосуються продукції тваринництва.

Розглядаючи ABC-XYZ аналіз як один із основних інструментів оперативного контролінгу, було проведено дослідження аграрного сектора Вінницької області за певними показниками. Вихідні дані дослідження наведено в *табл. 1*.

Результати проведеного дослідження подано у формі матриць в *табл. 2 – табл. 4*.

Таблиця 1

Показники реалізації продукції ВРХ у Вінницькій області за 2015 р.

Назва району	Кількість продукції в живій масі, ц	Повна собівартість продукції, тис. грн	Чистий дохід (виручка), тис. грн
1	2	3	4
Вінницька область	121480	280037,9	256357,1
Барський	350	774,4	629,4
Бершадський	8661	16697,3	18023,9
Вінницький	1486	3373,4	3161,5
Гайсинський	4851	13939	9743,7
Жмеринський	594	1141,1	1089,1
Іллінецький	6605	13818,1	13577,3
Козятинський	16748	39914,5	35886,3
Калинівський	12511	29528,7	27093,7
Крижопільський	4243	13904,1	7834,1
Липовецький	5808	12677,6	12261,3
Літинський	1765	3464,1	3530,5

1	2	3	4
Могилів-Подільський	143	208,2	284,5
Муровано-Куриловецький	2874	4667,5	6503,6
Немирівський	1721	4231,1	3639
Оратівський	3399	8067,2	7858,3
Піщанський	1316	2261,2	2636,5
Погребищенський	3906	7987,6	8320,9
Теплицький	2983	6710,3	5922,1
Томашпільський	6388	18150,9	14426,9
Тростянецький	19228	40955,1	42352,9
Тульчинський	1007	1931,1	2141,1
Тиврівський	59	198,2	129,5
Хмільницький	5205	14430,9	9922,6
Чернівецький	95	179,6	106,3
Чечельницький	1803	3417,3	4340,8
Шаргородський	2555	6617,1	5459
Ямпільський	5176	10792,3	9482,3

Джерело: складено за [4; 5].

У період з 2013 по 2015 рр. було проведено АВС-XYZ-аналіз підприємств Вінницької області за показниками: кількість виробленої продукції, повна собівартість, чистий прибуток від реалізації продукції тваринництва. Із проведеного аналізу встановлено, що по кількості виробленої продукції розподіл груп мав такі ознаки [1–3]:

- ✦ групу АХ утворюють Козятинський, Тростянецький, Калинівський, Томашпільський, Ямпільський, Хмільницький, Гайсинський райони, які складають відповідно 14,19% (14,19%), 12,98% (27,18%), 11,04% (38,22%), 6,47% (51,25%), 4,75% (61,08%), 3,8% (68,96%), 3,78% (76,52%) частки в загальній кількості реалізованої продукції, що в загальній сумі становить 57,01%. При цьому дана група характеризується найбільш стійким коливанням відносно середнього рівня, що знаходиться в межах від 2,51% до 9,91%;
- ✦ групу АУ утворюють Погребищенський, Крижопільський, Липовецький, Бершадський, Теплицький райони, які складають відповідно 6,57% (44,79%), 5,08% (56,33%), 4,07% (65,16%), 3,79% (72,74%), 3,09% (79,61%) частки в загальній кількості реалізованої продукції, що в загальній сумі становить 22,6%. При цьому дана група характеризується найбільш стійким коливанням відносно середнього рівня, що знаходиться в межах від 11,73% до 20,04%;
- ✦ групу ВХ утворюють Немирівський, Іллінецький, Оратівський райони, які складають відповідно 3% (82,6%), 2,89% (85,49%), 2,72% (88,22%) частки в загальній кількості реалізованої продукції, що в загальній сумі становить 8,61%. При цьому дана група характеризується найбільш стійким коливанням відносно середнього рівня, що знаходиться в межах від 7,2% до 7,75%;
- ✦ групу ВУ утворюють Шаргородський, Вінницький райони, які складають відповідно 2,36% (90,58%), 1,76% (94,28%) частки в загальній кількості реалізованої продукції, що в загальній сумі становить 4,12%. При цьому дана група характеризується найбільш стійким коливанням відносно середнього рівня, що знаходиться у межах від 12,35% до 16,12%;
- ✦ групу ВZ утворює Муровано-Куриловецький район, частка якого в загальній кількості реалізованої продукції та загальна сума становить 1,94% (92,52%) відповідно;
- ✦ групу СХ утворює Тульчинський район, частка якого в загальній кількості реалізованої продукції та загальна сума становить 0,77% (98,43%) відповідно;
- ✦ групу СУ утворюють Літинський, Барський, Чернівецький райони, які складають відповідно 1,08% (96,7%), 0,77% (99,2%), 0,36% (99,56%) частки в загальній кількості реалізованої продукції, що в загальній сумі становить 2,21%. При цьому дана група характеризується найбільш стійким коливанням відносно середнього рівня, що знаходиться в межах від 10,54% до 20,78%;
- ✦ групу CZ утворюють Піщанський, Чечельницький, Могилів-Подільський, Жмеринський, Тиврівський райони, які складають відповідно 1,33% (95,61%), 0,96% (97,66%), 0,31% (99,87%), 0,07% (99,93%), 0,07% (100%) частки в загальній кількості реалізованої продукції, що в загальній сумі становить 2,74%. При цьому дана група характеризується найбільш стійким коливанням відносно середнього рівня, що знаходиться у межах від 29,82% до 86,26% (див. табл. 2);

Таблиця 2

Матриця ABC-XYZ для продукції тваринництва за показником «кількість продукції»

Кількість продукції			
	X	Y	Z
A	7, 20, 8, 19, 27, 23, 4	17, 9, 10, 2, 18	
B	14, 6, 15	26, 3	13
C	21	11, 1, 24	16, 25, 12, 5, 22

Джерело: авторська розробка.

- ✦ групу AX утворюють Тростянецький, Теплицький, Погребищенський, Ямпільський, Гайсинський райони, які складають відповідно 10,55% (23,6%), 10,34% (33,94%), 6,25% (54,84%), 4,48% (68,75%), 3,34% (79,41%) частки в загальній кількості реалізованої продукції, що в загальній сумі становить 34,96%. При цьому дана група характеризується найбільш стійким коливанням відносно середнього рівня, що знаходиться у межах від 4,68% до 8,18%;
- ✦ групу AY утворюють Козятинський, Томашпільський, Крижопільський, Липовецький, Теплицький райони, які складають відповідно 13,05% (13,05%), 8,23% (42,17%), 6,42% (48,59%), 4,62% (64,27%), 3,95% (72,7%), 3,37% (76,07%) частки в загальній кількості реалізованої продукції, що в загальній сумі становить 39,64%. При цьому дана група характеризується найбільш стійким коливанням відносно середнього рівня, що знаходиться у межах від 14,63% до 23,74%;
- ✦ групу AZ утворює Хмельницький район, частка якого в загальній кількості реалізованої продукції та загальна сума становить відповідно 4,8% (59,64%);
- ✦ групу BX утворює Оратівський район, частка якого в загальній кількості реалізованої продукції та загальна сума становить відповідно 2,72% (87,79%);
- ✦ групу BY утворюють Немирівський, Іллінецький, Шаргородський, Вінницький райони, які складають відповідно 2,89% (82,3%), 2,77% (85,07%), 2,69% (90,48%), 2,03% (94,55%) частки в загальній кількості реалізованої продукції, що в загальній сумі становить 20,76%. При цьому дана група характеризується найбільш стійким коливанням відносно середнього рівня, що знаходиться в межах від 10,49% до 16,46%;
- ✦ групу BZ утворює Муровано-Куриловецький район, частка якого в загальній кількості реалізованої продукції та загальна сума становить відповідно 2,04% (92,52%);
- ✦ групу CX утворюють Літинський, Тульчинський райони, які складають відповідно 0,79% (98,57%), 0,7% (99,27%) частки в загальній кількості реалізованої продукції, що в загальній сумі становить 1,49%. При цьому дана група характеризується найбільш стійким коливанням

відносно середнього рівня, що знаходиться в межах від 2,92% до 3,91%;

- ✦ групу CY утворюють Барський, Чернівецький райони, які складають відповідно 0,81% (97,78%), 0,26% (99,88%) частки в загальній кількості реалізованої продукції, що в загальній сумі становить 1,07%. При цьому дана група характеризується найбільш стійким коливанням відносно середнього рівня, що знаходиться в межах від 14,67% до 21,56%;
- ✦ групу CZ утворюють Піщанський, Чечельницький, Могилів-Подільський, Тиврівський, Жмеринський райони, які складають відповідно 1,28% (95,83%), 1,14% (96,97%), 0,36% (99,63%), 0,06% (99,94%), 0,06% (100%) частки в загальній кількості реалізованої продукції, що в загальній сумі становить 2,9%. При цьому дана група характеризується найбільш стійким коливанням відносно середнього рівня, що знаходиться в межах від 30,73% до 77,57% (див. табл. 3);

Таблиця 3

Матриця ABC-XYZ для продукції тваринництва за показником «повна собівартість»

Повна собівартість			
	X	Y	Z
A	20, 8, 17, 27, 4	7, 19, 9, 10, 2, 18	23
B	15	14, 6, 26, 3	13
C	11, 21	1, 24	16, 25, 12, 22, 5

Джерело: авторська розробка.

- ✦ групу AX утворюють Козятинський, Липовецький, Гайсинський райони, які складають відповідно 14,47% (14,47%), 4,02% (66,44%), 3,47% (69,91%) частки в загальній кількості реалізованої продукції, що в загальній сумі становить 21,96%. При цьому дана група характеризується найбільш стійким коливанням відносно середнього рівня, що знаходиться в межах від 3,57% до 6,8%;
- ✦ групу AY утворюють Тростянецький, Калинівський, Томашпільський, Ямпільський, Крижопільський, Хмельницький, Бершадський, Немирівський райони, які складають відповідно 13,59% (28,07%), 11,61% (39,67%), 7,32% (47%), 4,64% (57,99%), 4,42% (62,41%), 3,43% (73,34%), 3,35% (76,7%), 3,18% (79,87%) частки в загальній кількості реалізованої продукції, що в загальній сумі становить 51,54%. При цьому дана група характеризується найбільш стійким коливанням відносно середнього рівня, що знаходиться в межах від 10,27% до 20,42%;
- ✦ групу AZ утворює Погребищенський район, частка якого в загальній кількості реалізованої продукції та загальна сума становить відповідно 6,36% (53,35%);

- ✦ групу ВХ утворює Іллінецький район, частка якого в загальній кількості реалізованої продукції та загальна сума становить відповідно 2,88% (85,71%);
- ✦ групу ВУ утворюють Теплицький, Оратівський, Шаргородський, Вінницький райони, які складають відповідно 2,95% (82,82%), 2,66% (88,36%), 2,29% (92,96%), 1,51% (94,48%) частки в загальній кількості реалізованої продукції, що в загальній сумі становить 9,41%. При цьому дана група характеризується найбільш стійким коливанням відносно середнього рівня, що знаходиться в межах від 10,5% до 20,93%;
- ✦ групу ВZ утворює Муровано-Куриловецький район, частка якого в загальній кількості реалізованої продукції та загальна сума становить відповідно 2,31% (90,68%);
- ✦ групу СХ утворює Літинський район, частка якого в загальній кількості реалізованої продукції та загальна сума становить відповідно 0,91% (97,72%);
- ✦ групу СУ утворюють Чечельницький, Тульчинський, Барський райони, які складають відповідно 1% (96,81%), 0,8% (98,51%), 0,75% (99,27%) частки в загальній кількості реалізованої продукції, що в загальній сумі становить 2,55%. При цьому дана група характеризується найбільш стійким коливанням відносно середнього рівня, що знаходиться в межах від 11,93% до 23,35%;
- ✦ групу CZ утворюють Піщанський, Чернівецький, Могилів-Подільський, Тиврівський, Жмеринський райони, які складають відповідно 1,33% (95,80%), 0,31% (99,58%), 0,29% (99,87%), 0,07% (99,94%), 0,06% (100%) частки в загальній кількості реалізованої продукції, що в загальній сумі становить 2,06%. При цьому дана група характеризується найбільш стійким коливанням відносно середнього рівня, що знаходиться в межах від 26,37% до 80,5% (див. табл. 4).

Таблиця 4

Матриця ABC-XYZ для продукції тваринництва за показником «чистий дохід»

Чистий дохід			
	X	Y	Z
A	7, 10, 4	20, 8, 19, 27, 9, 23, 2, 14	17
B	6	18, 15, 26, 3	13
C	11	25, 21, 1	16, 24, 12, 22, 5

Джерело: авторська розробка.

Стратегічні методи контролінгу надають спеціалісту можливість найбільш раннього розпізнавання стратегічних «вузьких місць» економічного зростання та, відповідно, своєчасної розробки контрзаходів.

До основних методів та інструментів стратегічного контролінгу відносять такі: Системи збалансованих показників (СЗП, *BSC – Balanced Scorecard*); Стратегічні

мапи розрахунку (*Strategy Maps*); Методи оцінки і управління додатковою вартістю; управління ризиками та змінами; метод аналізу рішень «власне виробництво – постачання зі сторони (*make or buy*)»; Крива досвіду; Крива життєвого циклу продукту; Аналіз слабких і сильних сторін можливостей та загроз (SWOT-аналіз); Аналіз стратегічних розривів; Портфельний аналіз; Маркетинг відношень (*CRM – Customer Relations Management*); Бенчмаркінг; Планування ресурсів залежно від потреб ринку (*CSRP – Customer Synchronized Resource Planning*).

ВИСНОВКИ

Сільське господарство – один з найважливіших бізнес-елементів логістичної системи, який існує на будь-якому етапі руху матеріального потоку від первинного джерела сировини до кінцевого споживача. Переміщення потоків у логістичному ланцюгу неможливе без концентрації в певних місцях необхідних запасів, для зберігання яких існують склади.

Склад може бути як кінцевою складовою, так і проміжною. Склад самостійно може бути оптовим торговельним підприємством, що намагається постійно підтримувати чи навіть збільшувати асортимент товару. Тому в усьому логістичному ланцюгу він буде відігравати найважливішу кінцеву роль. Якщо підприємство має мережу роздрібних магазинів, то склад буде відігравати проміжну роздрібну роль накопичення товарів, підтримки асортименту в період спаду виробництва, а також перерозподілу та підготовки конкретних груп товарів для конкретних магазинів. Наприклад, загальнотоварний склад, що спеціалізується лише на зберіганні вантажів, – лише тимчасове місце зберігання вантажів для будь-кого, а в подальшому призначення вантажу власника складу не буде цікавити.

Основними причинами використання складів у логістичній системі є:

- ✦ забезпечення безперервного процесу виробництва за рахунок створення запасів матеріально-технічних ресурсів;
- ✦ координація та стабілізація попиту та пропозиції в постачанні та розподілі за рахунок страхових і сезонних запасів;
- ✦ забезпечення максимального задоволення споживчого попиту за рахунок формування асортименту продукції;
- ✦ зменшення логістичних витрат при транспортуванні за рахунок організації перевезень економічними партіями;
- ✦ створення умов для підтримки активної стратегії збуту;
- ✦ збільшення географічного захоплення ринків збуту;
- ✦ забезпечення гнучкої політики сервісу.

Для забезпечення ефективного функціонування складів Вінницької області за показниками реалізації продукції тваринництва (ВРХ) було проведено дослідження показників: чистий прибуток, повна собівартість, реалізація продукція та визначено основні групи з районів, що сформували матрицю впливу на фінансові показники даних районів.

Подальше більш детальне вивчення цих показників допоможе відслідкувати тенденції з прогресу того чи іншого району Вінницької області. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Офіційний сайт Українського тижневика ділової інформації «Агропрофі». URL: <http://www.agroprofi.com.ua>
2. Статистичний щорічник України за 2012 рік. Київ: Державна служба статистики України, 2013. 551 с.
3. Сільське господарство України за 2012 рік: статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики України, 2013. 402 с.
4. Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств за 2015 рік: статистичний бюлетень. Вінниця: Державна служба статистики України, 2016. С. 126.
5. Офіційний сайт Української аграрної конфедерації. URL: <http://agroconf.org/content>
6. Крикавський Є. В. Ефективність і якість в логістичній концепції «trade off» чи «trade up». *Логістика: проблеми і рішення*. 2010. № 2. С. 18–22.
7. Гаджинский А. М. Логистика. М.: Маркетинг, 2002. 408 с.
8. Аникин Б. А., Тяпухин А. П. Коммерческая логистика: учебник для вузов. М.: Проспект, 2006. 437 с.
9. Логистика: учеб. пособ./под ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родиной. М.: Проспект, 2008. 408 с.
10. Генеральный директор: персональный журнал руководителя. URL: https://www.gd.ru/articles/3584-kpi?from=pw_email

Науковий керівник – Потапова Н. А., кандидат економічних наук, доцент кафедри моделювання та інформаційних технологій в економіці Вінницького національного аграрного університету

REFERENCES

- Anikin, B. A., and Tyapukhin, A. P. *Kommercheskaya logistika* [Commercial logistics]. Moscow: Prospekt, 2006.
- Gadzhinskiy, A. M. *Logistika* [Logistics]. Moscow: Marketing, 2002.
- “Generalnyy direktor: personalnyy zhurnal rukovoditelya” [General Director: personal journal of the head]. https://www.gd.ru/articles/3584-kpi?from=pw_email
- Krykavskiy, Ye. V. “Efektyvnist i yakist v lohistrychnii konceptsii «trade off» chy «trade up»” [Efficiency and quality in the logistic concept of “trade off” or “trade up”]. *Logistika: problemy i resheniya*, no. 2 (2010): 18–22.
- Logistika* [Logistics]. Moscow: Prospekt, 2008.
- Osnovni ekonomichni pokaznyky roboty silskohospodarskykh pidpryemstv za 2015 rik* [The main economic indicators of the work of agricultural enterprises for 2015]. Vinnytsia: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2016.
- Ofitsiyni sait Ukrainskoho tyzhnevyka dilovoi informatsii «Ahroprofi». <http://www.agroprofi.com.ua>
- Ofitsiyni sait Ukrainskoi ahrarnoi konfederatsii. <http://agroconf.org/content>
- Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2012 rik* [Statistical Yearbook of Ukraine for 2012]. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2013.
- Silskе hospodarstvo Ukrainy za 2012 rik* [Agriculture of Ukraine for 2012]. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2013.