

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ШЕВЧУК Тарас Володимирович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК: 658.012.7

Шляхи вдосконалення організації оперативного контролінгу
на ПрАТ “***”

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

КОРОБКА Світлана Василівна
кандидат економічних наук, доцент

Львів – 2025

АНОТАЦІЯ

Шевчук Т. В. Шляхи вдосконалення організації оперативного контролінгу на ПрАТ «*»— *Рукопис*.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю ДЗ «Менеджмент». Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи організації оперативного контролінгу на підприємстві. Проаналізовано організаційно-економічну характеристику ПрАТ «***». Запропоновано Шляхи вдосконалення організації оперативного контролінгу на підприємстві.

Ключові слова: управління, контролінг, оперативний контролінг, господарська діяльність.

SUMMARY

Shevchuk T. V. Improving Operational Controlling at PJSC "**" – *Thesis*.**

Master's Thesis in Management (Specialty D3). Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology named after S.Z. Gzhytskyi – Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

This master's thesis explores the theoretical principles of implementing operational controlling within a company. It provides an organizational and economic analysis of PJSC "****" and proposes methods to enhance its operational controlling system.

Keywords: management, controlling, operational controlling, business operations.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С.З. Гжицького
Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Напрямок підготовки 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту
і бізнес-адміністрування
к.е.н., доцент Батюк Б. Б.

“ ____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студента ШЕВЧУКА Тараса Володимировича

1. Тема роботи Шляхи вдосконалення організації оперативного контролінгу на
ПрАТ «***»

Керівник кваліфікаційної роботи КОРОБКА Світлана Василівна, к.е.н., доцент,
затверджені наказом вищого навчального закладу від “13” травня 2025 року №338-4

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи _____

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи публікації за темою дослідження,
підручники, посібники та монографії, статут підприємства, фінансова звітність
об'єкта дослідження, власні спостереження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
розробити): Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи організації оперативного
контролінгу на підприємстві Розділ 2. Організаційно-економічна характеристика
ПрАТ «***» Розділ 3. Шляхи вдосконалення організації оперативного
контролінгу на підприємстві. Висновки і пропозиції. Список використаної
літератури.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
рисунки, схеми.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми роботи	травень	виконано
2	Розробка змісту роботи	червень	виконано
3	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	червень	виконано
4	Бібліографічний огляд	липень	виконано
5	Вступ	липень	виконано
6	Розділ 1. Теоретичні основи організації оперативного контролінгу на підприємстві	серпень	виконано
7	Розділ 2. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «***»	вересень	виконано
8	Розділ 3. Шляхи вдосконалення організації оперативного контролінгу на підприємстві	жовтень	виконано
9	Висновки та пропозиції	листопад	виконано
10	Оформлення роботи	листопад	виконано
11	Оформлення візуального супроводу роботи	грудень	виконано
12	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	грудень	виконано

Студент

(підпис)

Шевчук Т. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Коробка С. В.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Сутність контролінгу, його основні цілі та сфера застосування	8
1.2. Актуальні інструменти оперативного контролінгу на підприємстві.....	12
1.3. Міжнародний та національний досвід застосування оперативного контролінгу в управлінні підприємствами	20
<i>Висновки до першого розділу</i>	<i>27</i>
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАТ «***»	28
2.1. Загальна характеристика Приватне акціонерне товариство «***».....	28
2.2. Аналіз фінансових показників діяльності ПрАТ “***”	31
2.3. Аналіз системи збалансованих показників як інструменту стратегічного контролінгу.....	39
2.4. Роль оперативного контролінгу в системі управління підприємством.....	47
<i>Висновки до другого розділу</i>	<i>54</i>
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	55
3.1. SWOT-аналіз ПрАТ «***»	55
3.2. Покращення контролінгу в управлінні підприємством	60
3.3. Розробка пропозицій щодо покращення системи оперативного контролінгу підприємства	69
<i>Висновки до третього розділу</i>	<i>72</i>
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	76

ВСТУП

В умовах сучасної жорсткої конкуренції для будь-якого підприємства критично важливим є впровадження ефективних теоретичних концепцій та практичних інструментів, що сприяють оновленню організаційної та інформаційної структури. Це необхідно для подолання ключових викликів розвитку та забезпечення стабільних результатів як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Одним із таких інструментів є оперативний контролінг – система методів, принципів і засобів, призначена для підтримки управлінських рішень. Важливим аспектом підвищення ефективності діяльності підприємства є вдосконалення управлінського процесу шляхом формування окремого функціонального підрозділу оперативного контролінгу, який реалізує фінансово-економічну складову менеджменту.

Теоретичні засади контролінгу стали предметом досліджень як українських, так і іноземних науковців, зокрема: Андрушкевич, Н. В., Фімяр, С. В., Довгань, В. В., Ареф'єва О.В., Дякон Л.Л., Баташева Ю.С., Беляєва Н. С., Хмурова В. В. Говорушко Т.А., Кроніковський Д.О., Грибовська Ю. М., Кононенко Ж. А. Дем'яненко Т. І. Другова О. С., Гусейнлі Ш. Р. огли., Журавльова І. В., Сабліна Н. В., Загорудько В.Л., Трофимова К.С, Килимнюк В. Назарова Т. Ю., Шевченко М. Н., Грабович П. В. та інших. Незважаючи на те, що загальні аспекти створення системи контролінгу достатньо вивчені, питання організації оперативного контролінгу, його сучасні інструменти та їх практичне застосування на підприємствах потребують подальшого наукового вивчення.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтувати теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення організації оперативного контролінгу на підприємстві.

Завдання дослідження включають:

- проаналізувати теоретичні основи оперативного контролінгу;
- розкрити сутність, цілі та сферу застосування контролінгу;
- дослідити актуальні інструменти оперативного контролінгу;
- узагальнити міжнародний та національний досвід застосування оперативного контролінгу в управлінні підприємствами;

- провести організаційно-економічний аналіз діяльності підприємства (на прикладі ПрАТ «***»);
- надати загальну характеристику діяльності ПрАТ «***»;
- проаналізувати фінансові показники діяльності підприємства;
- оцінити систему збалансованих показників як інструменту стратегічного контролінгу;
- визначити роль оперативного контролінгу в системі управління ПрАТ «***»;
- розробити шляхи вдосконалення організації оперативного контролінгу;
- провести SWOT-аналіз ПрАТ «***» для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз;
- розробити рекомендації щодо покращення контролінгу в управлінні підприємством.

Об'єктом виступає процес впровадження оперативного контролінгу на підприємстві, а предметом – специфіка його організації на ПрАТ «***».

Методологія. У дослідженні використано положення теорії менеджменту, нормативно-правові акти, праці провідних науковців, статистичні дані та авторські аналітичні розрахунки. Застосовано системний підхід, методи порівняння, аналізу, синтезу, економіко-математичні моделі, а також методи групування та узагальнення.

Апробація. Результати дослідження були представлені на Науково-практичній конференції “Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення” (м. Житомир, 30 квітня 2025 року) та XXVI Міжнародному науково-практичному форумі “Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій” (08-10 жовтня 2025 року, Дубляни 2025).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список джерел (49 позиції), 15 таблиць, 5 рисунків. Загальний обсяг – 82 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність контролінгу, його основні цілі та сфера застосування

В Україні термін «контролінг» почав активно впроваджуватися на початку 1990-х років у зв'язку з переходом країни до ринкової економіки. Ця трансформація вимагала оновлення традиційної системи внутрішнього обліку та інтеграції нових управлінських механізмів, здатних підвищити ефективність прийняття рішень. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, вітчизняні підприємства змушені шукати сучасні інструменти управління для посилення своєї конкурентоспроможності та досягнення як поточних, так і довгострокових цілей [4].

У науковій літературі існує безліч інтерпретацій поняття «контролінг» – від його ідентифікації з європейською моделлю управлінського обліку до трактування як філософії управління. Для більш точного визначення сутності контролінгу та його ролі в системі управління підприємством, необхідно звернутися до робіт українських та іноземних науковців, які аналізували це поняття.

Дослідники застосовують різні терміни для опису контролінгу, зокрема: механізм, концепція, методологія, функція, напрямок, діяльність, система тощо. Узагальнюючи ці підходи, контролінг можна охарактеризувати як інтегровану управлінську систему, спрямовану на досягнення встановлених цілей підприємства за допомогою застосування відповідних методів, інструментів та управлінських рішень.

Згідно з концепцією Д. Хана [11], цілі контролінгу є похідними від загальних стратегічних завдань підприємства. Його головна функція полягає в забезпеченні досягнення основної економічної мети – підвищення фінансової ефективності. Це відбувається за рахунок зростання прибутковості та вартості капіталу, одночасно підтримуючи стабільну ліквідність.

Схожа позиція висловлена І.Б. Стефанюком [31], який вважає ключовим завданням контролінгу оптимізацію фінансових результатів при забезпеченні гарантованої платоспроможності.

Деякі дослідники [21,23,25,31] розглядають контролінг як невід'ємну частину управлінської діяльності, по суті прирівнюючи його цілі до функціональних обов'язків менеджерів. В такому підході роль контролера не виділяється як самостійна, а розподіляється серед управлінського персоналу. Це не завжди дозволяє повною мірою врахувати специфіку та важливість контролінгу як окремого напрямку в системі управління підприємством.

Виходячи з наведених позицій, головне завдання контролінгу полягає у формуванні ефективної системи прийняття управлінських рішень, яка ґрунтується на детальному аналізі господарської діяльності. Такий підхід забезпечує стабільну та продуктивну діяльність підприємства, орієнтовану на досягнення оптимальних фінансових результатів. Структура цілей контролінгу відображена на рис. 1.1.

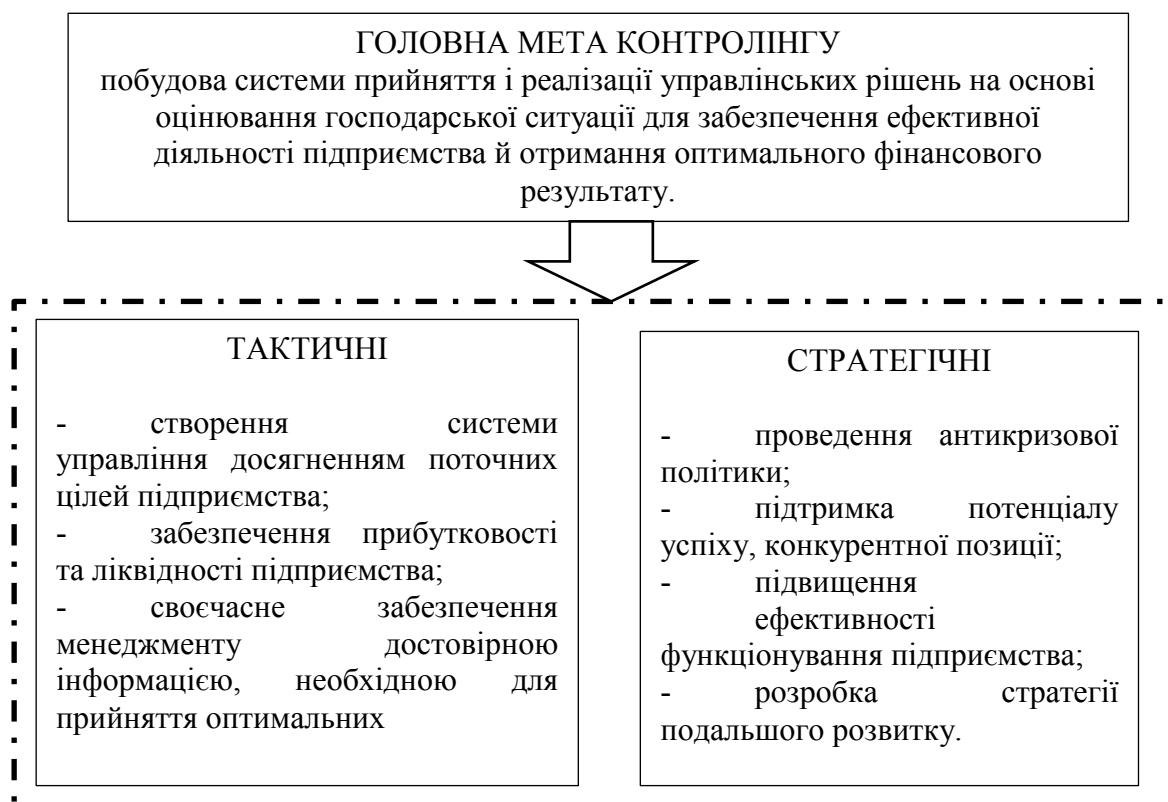


Рис. 1.1. Система цілей контролінгу

Джерело: узагальнено автором на основі [28]

Для досягнення поставлених цілей, система контролінгу на підприємстві повинна виконувати низку ключових функцій. До них належать:

- координація управлінських дій, спрямованих на реалізацію стратегічних і поточних завдань організації;
- надання інформаційної та консультативної підтримки керівництву під час прийняття рішень;
- формування та підтримка функціонування єдиної системи управління інформацією;
- забезпечення високої ефективності управлінських процесів;
- впровадження механізмів планування, моніторингу та аналізу діяльності;
- стимулювання персоналу до підвищення продуктивності та покращення якості роботи [17].

Серед перелічених завдань особливо важливими є процеси планування, бюджетування, контролю та інформаційного забезпечення, оскільки вони є основними компонентами щоденної діяльності підприємств. Важливо підкреслити, що значна частина цих функцій тісно пов'язана з аналітичною діяльністю, що вказує на неможливість ефективного контролінгу без глибокого фінансового аналізу [17].

Перелік ключових функцій контролінгу, що застосовуються на українських підприємствах, детально обґрунтовано у наукових дослідженнях [29]. Візуалізація основних функціональних напрямів контролінгу представлена на рисунку 1.2.

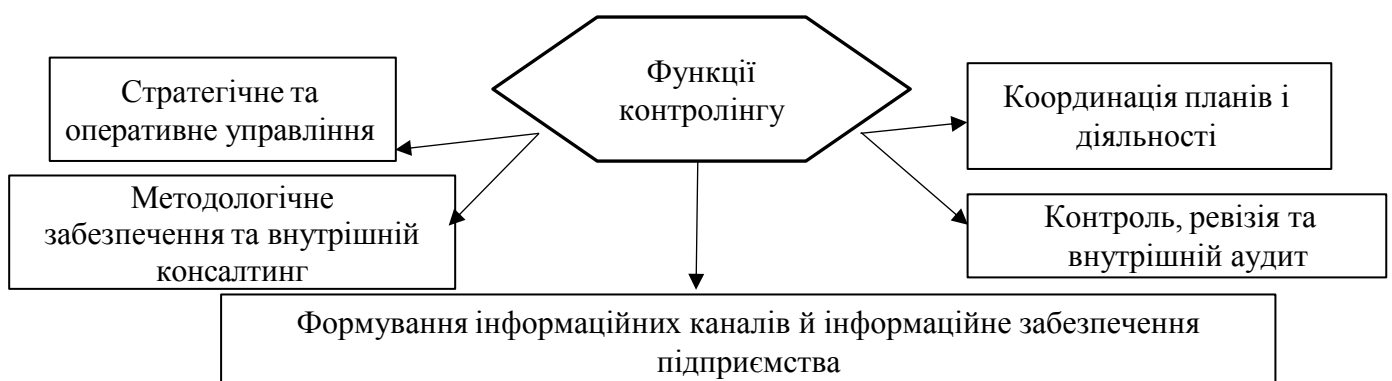


Рис. 1.2. Основні функції контролінгу

Джерело: узагальнено автором на основі [70]

Ефективне функціонування системи контролінгу ґрунтується на кількох ключових принципах, які забезпечують її стабільність і продуктивність [6]:

- принцип динамічного балансу (руху та зупинки). Для забезпечення сталого розвитку організації необхідно постійно оновлювати її діяльність, стимулювати зростання та підтримувати стабільний рівень прибутковості.
- принцип актуальності. В умовах швидких змін ринкового середовища управлінські рішення мають ухвалюватися на основі регулярного моніторингу та аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на фінансові результати.
- принцип стратегічної орієнтації. Інформація, що надходить від співробітників, повинна використовуватися для реалізації не лише поточних, але й довгострокових цілей, що сприяє забезпеченню стійкого майбутнього підприємства.
- принцип документування інформації. Систематична фіксація управлінських процесів дозволяє зберігати повноту та достовірність даних, що є критично важливим для ухвалення обґрунтованих рішень з урахуванням стратегічних пріоритетів.

Адаптивні принципи контролінгу в управлінні підприємством [29]:

- безперервність управлінської діяльності. Забезпечення постійного контролю, збору та аналізу інформації для оперативного реагування.
- системний підхід. Формування інтегрованої системи планування, обліку, аналізу та контролю на всіх етапах виробничого циклу.
- оперативність. Проведення моніторингу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі з метою своєчасного коригування витрат.
- автономність документування. Надання підприємству права самостійно визначати порядок ведення управлінського обліку та аналізу.
- фокус на стратегічні цілі. Контролінг має сприяти формуванню реалістичних стратегічних орієнтирів та оцінці перспектив розвитку.
- комплексність. Контролінг охоплює всі етапи формування витрат, враховуючи результати попередніх дій.

- гнучкість. Швидке реагування на зміни умов функціонування підприємства.

- бюджетна координація: Використання контролінгу як інструменту планування, контролю та узгодження діяльності структурних підрозділів.

До основних об'єктів, які підлягають контролінгу, належать:

- матеріальні та нематеріальні ресурси підприємства;
- виробничі та господарські процеси;
- фінансові операції та результати;
- показники ефективності функціонування підприємства.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що функціональні завдання контролінгу повинні формуватися згідно зі стратегічними та тактичними цілями конкретного підприємства. Ефективність реалізації функції контролінгу значною мірою залежить від рівня професіоналізму виконавців, обраної концепції впровадження та чіткого розподілу обов'язків між економічними підрозділами. У наступному розділі буде розглянуто практичні аспекти функціонування системи контролінгу та сучасні інструменти, що використовуються для її реалізації.

1.2. Актуальні інструменти оперативного контролінгу на підприємстві

На сучасному етапі розвитку українських підприємств існує нагальна потреба у впровадженні комплексної методологічної та інструментальної основи, яка б забезпечувала ефективне виконання ключових управлінських функцій, як-от: планування, контроль, облік, аналіз та координація бізнес-процесів. Це підтверджується зростанням інтересу багатьох компаній до спеціалізованих програмних рішень, що автоматизують управлінські процеси. Однак, навіть найсучасніші та технологічно досконалі системи не можуть гарантувати повне розуміння реального стану справ на підприємстві.

Часто сучасні аналітичні та прогностичні методи залишаються невикористаними, а управлінський персонал не в змозі скласти навіть середньострокові плани. Крім того, використовувані управлінські інструменти

часто різняться між підрозділами, що ускладнює координацію та спричиняє інформаційний дисбаланс на рівні керівництва. Вирішенням цієї проблеми є впровадження системи контролінгу, яка дозволяє інтегрувати управлінську інформацію в єдину структуру [29].

Залежно від горизонту планування, контролінг поділяється на стратегічний і оперативний. Останній, зокрема, зосереджений на вирішенні короткострокових завдань і має власний комплекс інструментів, які класифікуються відповідно до їх функціонального призначення (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Інструментарій оперативного контролінгу по сферах застосування

Сфера застосування	Інструментарій
Облік (система управлінської звітності)	звіти про господарську діяльність, зокрема звітні; облікові форми; показники управлінського обліку; методи аналізу звітності.
Організація потоків інформації	система документообігу, карта бізнес-процесів
Планування	аналіз і оптимізація об'єму замовлень, ABC-аналіз, аналіз точки беззбитковості, управління за відхиленнями, аналіз вузьких місць, методи аналізу інвестиційних проектів, маржинальний аналіз, збалансована система показників (BSC), методи розрахунку комісійних винагород, аналіз знижок, аналіз збуту, функціонально-вартісний аналіз, аналіз структури споживання, вибір між постачаннями з боку і власним виробництвом, методи аналізу конкуренції, бенчмаркінг, методи портфельного аналізу, аналіз потенціалу, аналіз життєвого циклу продукту, SWOT-аналіз, аналіз сценаріїв, аналіз ланцюжка цінностей, аналіз конкурентних сил Портера, аналіз якості обслуговування, аналіз бар'єрів входу, аналіз чутливості, мережеве планування, графік Ганта, методики ціноутворення, бюджетування, визначення цільових витрат, методи лінійного програмування, розрахунок рівня запасів, планування завантаження потужностей.
Моніторинг і контроль	система раннього попередження, аналіз розривів, контроль відповідності фактичних показників плановим, аналіз витрат по центрах обліку і звітності.

Джерело: узагальнено автором на основі [32, 35]

При виборі інструментів контролінгу важливо враховувати специфіку діяльності підприємства. Наприклад, компанії, що функціонують в умовах монополії чи олігополії, не потребують детального аналізу конкурентного середовища. У таких випадках найбільш ефективним інструментом є система

бюджетування. Натомість у креативних організаціях, де результат залежить від індивідуального внеску співробітників, надмірна регламентація може негативно вплинути на їх мотивацію [27].

Оперативний контролінг спрямований на розробку та застосування управлінських методів, які допомагають досягати поточних цілей підприємства. Його головна функція полягає у підтримці менеджерів у досягненні запланованих показників, таких як рівень прибутковості, ліквідності та рентабельності [13].

На відміну від стратегічного контролінгу, який орієнтований на довгострокові перспективи, оперативний контролінг зосереджується на негайних результатах. Його інструментарій включає засоби, що дозволяють швидко реагувати на зміни, оптимізувати витрати та забезпечити ефективне співвідношення між витратами, обсягами виробництва та прибутком [13].

Головна мета оперативного контролінгу – створення гнучкої та ефективної системи управління, яка дозволяє підприємству досягати короткострокових цілей, забезпечуючи при цьому фінансову стабільність та раціональне використання ресурсів.

Залежно від тривалості впливу на управлінські процеси, контролінг класифікується на стратегічний та оперативний. Відповідні інструменти, що використовуються в межах кожного з них, представлені на рисунку 1.3.

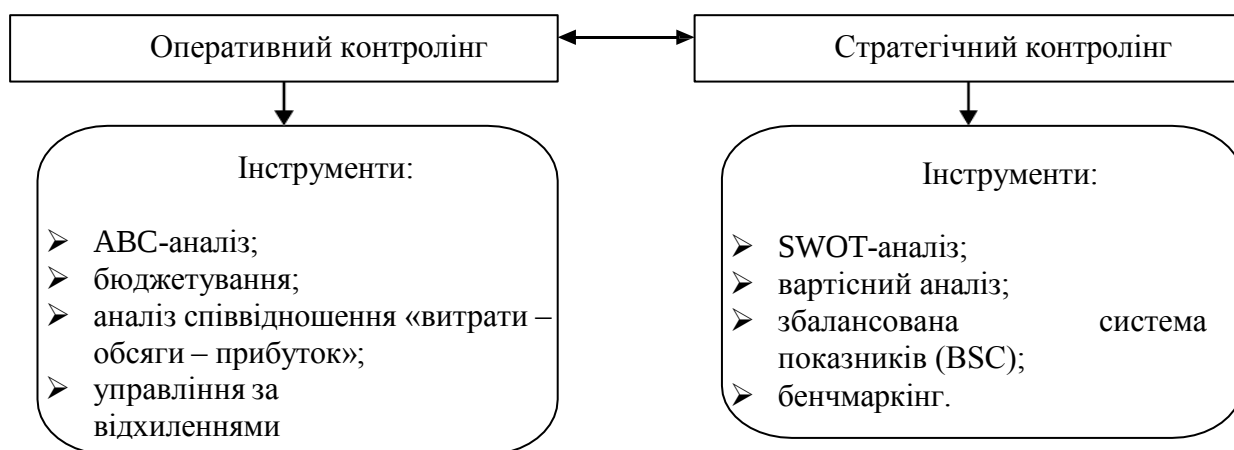


Рис. 1.3. Основні інструменти контролінгу за його видами

Джерело: узагальнено автором на основі [6]

Ключові інструменти оперативного контролінгу [10]:

- АВС-аналіз;
- бюджетування;
- аналіз взаємозв'язку «витрати – обсяг – прибуток»;
- управління за відхиленнями.

АВС-аналіз. Цей метод дозволяє ідентифікувати та оцінити ті елементи, які мають найбільший вплив на загальні фінансові показники підприємства. Його застосування спрямоване на визначення пріоритетних постачальників, клієнтів, видів сировини, матеріалів, продукції та напрямів інвестування. Основна мета – зосередження уваги на ключових чинниках, що впливають на зниження собівартості та збільшення обсягів реалізації [5].

Оскільки значна частина витрат більшості українських підприємств припадає на закупівлю матеріалів і сировини, доцільно застосовувати АВС-аналіз саме до цього компоненту. Аналіз може проводитися як за окремими постачальниками, так і за видами ресурсів, що формують найбільшу частку витрат у структурі собівартості [5].

Класифікація сировини за результатами АВС-аналізу:

Група А – ресурси, що становлять понад 50% загальних витрат;

Група В – елементи, частка яких перевищує 25%;

Група С – менш значущі компоненти з незначним впливом на загальні витрати.

Найбільші можливості для оптимізації витрат виявляються саме в групі А. Для цього можуть застосовуватись такі заходи:

- розрахунок норм витрат за принципом нуль-базисного бюджетування;
- впровадження більш економічних технологій;
- перемовини з постачальниками щодо зниження цін;
- пошук альтернативних джерел постачання;
- посилення контролю за використанням і збереженням ресурсів.

Бюджетування. Цей інструмент є одним із найважливіших у системі оперативного контролінгу. Найбільш ефективно він працює в умовах, коли

фінансова структура підприємства організована за принципом центрів фінансової відповідальності (ЦФВ). Такі центри формуються відповідно до організаційної структури підприємства і можуть бути класифіковані як:

- центр прибутку;
- центр доходу;
- центр витрат;
- центр інвестицій.

Бюджет – це плановий документ, що відображає діяльність підприємства у кількісному вимірі. Його форма визначається самостійно кожною організацією з урахуванням специфіки діяльності, оскільки нормативних вимог до структури бюджету не існує [15].

Аналіз «витрати – обсяг – прибуток». Цей метод, також відомий як аналіз точки беззбитковості, базується на порівнянні трьох ключових показників: витрат, доходу від реалізації та прибутку. Його застосування дозволяє визначити такий обсяг продажу, при якому підприємство працює без збитків або досягає запланованого фінансового результату [20].

Переваги методу:

- можливість точно визначити мінімальний обсяг реалізації для беззбиткової діяльності;
- простота використання;
- швидкість отримання результатів;
- наочність при графічному представленні.

Обмеження:

- складність у чіткому розмежуванні змінних і постійних витрат;
- чутливість моделі до змін вхідних параметрів (ціни, витрат, обсягу реалізації);
- обмеження графічного аналізу при наявності більше трьох видів продукції.

Управління за відхиленнями – це управлінська концепція, яка передбачає фокусування уваги керівника лише на ті аспекти діяльності, що виходять за межі допустимих норм і потребують його особистого втручання [15]. Такий підхід

дозволяє оптимізувати управлінське навантаження, розділяючи інформаційні потоки на дві категорії:

- ті, що можуть бути оброблені підлеглими без участі керівника;
- ті, що потребують безпосереднього реагування з боку керівництва.

Основні елементи цієї системи включають:

Оцінювання (вимір) – кількісна або якісна характеристика діяльності, яка дозволяє виявити відхилення від запланованих показників.

Прогнозування – аналіз отриманих даних з метою виявлення тенденцій та їх екстраполяції на майбутнє.

Відбір – визначення ключових критеріїв, за якими оцінюється досягнення цілей організації.

Моніторинг – постійне спостереження за поточним станом справ для своєчасного реагування.

Порівняння – зіставлення фактичних результатів із запланованими, що дозволяє виявити критичні відхилення.

Стратегічний контролінг базується на даних, отриманих у процесі оперативного контролю, і спрямований на довгострокове забезпечення конкурентних переваг підприємства. Його завдання – не лише ефективне використання наявних ресурсів, а й формування нових можливостей для розвитку.

Основні інструменти стратегічного контролінгу [25]:

- SWOT-аналіз
- вартісний аналіз
- збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC)
- бенчмаркінг
- SWOT-аналіз

Один із найпоширеніших методів стратегічного аналізу – це SWOT-аналіз, який передбачає оцінку сильних сторін (Strengths) і слабких сторін (Weaknesses) підприємства, а також зовнішніх можливостей (Opportunities) і загроз (Threats)

[37]. Цей метод можна застосовувати як до компанії в цілому, так і до її окремих підрозділів, продуктів або напрямів діяльності.

На основі аналізу внутрішнього середовища формуються рекомендації щодо:

- усунення виявлених слабких місць;
- максимального використання сильних сторін для досягнення стратегічних цілей.
- SWOT-аналіз може бути деталізований у рамках окремих функціональних напрямів, центрів витрат або асортименту продукції.

Під час аналізу важливо враховувати динаміку зовнішнього середовища. Наприклад, висока ліквідність може бути перевагою на цей момент, але під впливом зовнішніх факторів вона може втратити свою актуальність. Оскільки сильні та слабкі сторони є відносними, їх слід оцінювати в порівнянні з аналогічними показниками конкурентів.

Результати SWOT-аналізу допомагають виявити критичні зони, які під впливом зовнішніх і конкурентних чинників найбільше впливають на фінансові результати підприємства. Далі ідентифікуються ключові параметри, що формують ефективність господарської діяльності. Для зручності сприйняття результати аналізу можуть бути представлені у вигляді графіків, схем, матриць або діаграм [48].

Функціонально-вартісний аналіз є одним із ключових методів стратегічного контролінгу, що передбачає оцінку функціональних характеристик продукції з погляду їх відповідності вартості та корисності. Основна увага приділяється аналізу функціональних і цінових параметрів товарів, послуг або робіт. Тому цей метод часто називають функціонально-вартісним.

У процесі аналізу функції продукції класифікуються за трьома категоріями: основні, додаткові та надлишкові. На основі цієї класифікації формуються пропозиції щодо оптимізації витрат на реалізацію кожної функції, а також щодо усунення другорядних функцій, які не приносять значної користі, але потребують суттєвих ресурсів [39].

Цей метод вважається ефективним інструментом для зниження собівартості, особливо у частині витрат на матеріали та сировину. Під час аналізу ретельно вивчаються всі характеристики продукції та статті калькуляції з метою виявлення потенціалу для економії. За оцінками міжнародних експертів, успішне застосування вартісного аналізу може забезпечити скорочення витрат до 20% [39].

Застосування цього методу можливе не лише до продукції чи послуг, а й до окремих виробничих процесів або структурних одиниць підприємства (наприклад, центрів витрат). На практиці вартісний аналіз часто поєднується з іншими методами контролінгу, такими як SWOT-аналіз, ABC-аналіз та бенчмаркінг. Результати оцінки сильних і слабких сторін підприємства слугують основою для вибору об'єктів вартісного аналізу.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) – це інструмент стратегічного управління, який дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства за комплексом показників, що охоплюють фінансову, маркетингову, виробничу та інші сфери [41]. Ця система трансформує місію та загальну стратегію компанії в набір взаємопов'язаних метрик, що забезпечують узгодженість дій на всіх рівнях управління.

На практиці часто виникає розрив між стратегічними цілями організації та щоденними діями персоналу. BSC допомагає подолати ці бар'єри, забезпечуючи:

- трансляцію стратегічного бачення в конкретні дії;
- комунікацію стратегії на всіх рівнях управлінської структури;
- ефективне планування та розподіл ресурсів;
- зворотний зв'язок, навчання та моніторинг реалізації стратегії.

Бенчмаркінг – це метод порівняння продукції, процесів, технологій та інших аспектів діяльності підприємства з аналогічними показниками інших компаній або підрозділів [43]. Його головна мета – виявити відхилення в ключових параметрах, встановити причини таких розбіжностей та розробити заходи для їх усунення.

Застосування таких інструментів, як функціонально-вартісний аналіз, BSC та бенчмаркінг, у межах оперативного та стратегічного контролінгу дозволяє виявити слабкі місця в діяльності підприємства та своєчасно впровадити заходи для підвищення його ефективності. При впровадженні контролінгової системи важливо враховувати як міжнародний, так і національний досвід, що буде детально розглянуто у наступному підрозділі.

1.3. Міжнародний та національний досвід застосування оперативного контролінгу в управлінні підприємствами

Контролінг як управлінська концепція базується на трьох основних компонентах: економічній системі, управлінських механізмах та інформаційній інфраструктурі. Ці елементи формувалися поступово, відповідно до етапів його еволюції. У 1930-х роках контролінг розглядався переважно як система бухгалтерського обліку, у 1970–1980-х роках – як інструмент інформаційної підтримки для управління, а сьогодні – як повноцінна система управління підприємством [26].

Зростання інтересу до контролінгу пояснюється його здатністю не лише покращувати фінансове управління, а й підвищувати загальну ефективність менеджменту. Компанії, які запровадили контролінгові служби, змогли значно оптимізувати використання ресурсів та підвищити якість управлінських рішень. Водночас варто враховувати, що моделі контролінгу, які успішно функціонують за кордоном, не завжди можуть бути адаптовані до українських реалій без модифікацій. Це пов'язано з відмінностями в економічних системах, законодавстві та умовах ведення бізнесу. Проте існують універсальні принципи, які можуть бути застосовані незалежно від країни.

Протягом тривалого періоду розвитку контролінгу у світовій практиці було реалізовано численні консалтингові проєкти, проведено безліч дослідницьких заходів, конференцій та симпозіумів, присвячених цій темі [29]. Попри довгу історію, інтерес до контролінгу не згасає – навпаки, постійно з'являються нові

методи, які сприяють підвищенню ефективності управління підприємствами різних галузей та форм власності.

У багатьох країнах активно діють освітні заклади, консалтингові фірми та технологічні компанії, які займаються розвитком та впровадженням контролінгових систем. Однією з провідних організацій у цій сфері є Міжнародна група контролінгу (International Group of Controlling). Вона об'єднує 27 учасників – компаній та навчальних закладів із Німеччини, Швейцарії, Австрії, Польщі, Чехії, Словенії, Угорщини та ін.

Основні завдання цієї організації включають [48]:

- формування стандартів професійної діяльності контролера;
- створення платформи для обміну досвідом та ідеями;
- узгодження концептуальних підходів до контролінгу та розробка єдиної термінології;
- встановлення зв'язків із науковими установами та суміжними дисциплінами;
- популяризація освітніх програм з контролінгу та забезпечення їх якості;
- визначення критеріїв якості діяльності учасників групи та сертифікація навчальних курсів;
- розробка основ для сертифікації фахівців у сфері контролінгу.

У науковій роботі С.О. Хайлука [36] були узагальнені дані про особливості впровадження систем контролінгу в різних країнах. Ця інформація представлена в таблиці 1.2 і дозволяє порівняти підходи до контролінгу в міжнародному контексті.

У Німеччині концепція контролінгу активно розвивається понад півстоліття. Характерною особливістю цього процесу є те, що найбільший інтерес до впровадження інструментів контролінгу виявляють великі підприємства, тоді як малі та середні компанії залишаються стриманими. Це пояснюється тим, що зі зростанням масштабів організації зменшується прозорість внутрішніх процесів, що ускладнює ефективне управління.

Таблиця 1.2

**Порівняльна характеристика застосування системи контролінгу в
управлінні підприємствами різних країн**

Чинники	Німеччина	США	Польща	Україна
1	2	3	4	5
Найбільш вживані функції контролінгу	Облік Інформаційне забезпечення Оперативне та стратегічне планування Координація	Облік Інформаційне забезпечення Стратегічне планування Консалтинг Аналіз	Інформаційне забезпечення Аналіз Планування	Аналіз Інформаційне забезпечення Оперативне планування
Методи контролінгу	Бюджетування Вартісний ABC та XYZ-аналізи Матриця Мак-Кінсі Аналіз конкурентних переваг Портера Аналіз точки беззбитковості SWOT-аналіз Аналіз собівартості	Бюджетування Функціональний аналіз Бенчмаркінг Матриця БКГ SWOT-аналіз Аналіз витрат за центрами обліку і звітності	SWOT-аналіз Бюджетування Аналіз відхилень Аналіз ризиків Аналіз точки беззбитковості	SWOT-аналіз Аналіз ризиків Бюджетування Аналіз точки беззбитковості Аналіз витрат Факторний аналіз Бенчмаркінг Матриця БКГ
Галузева приналежність та сфера діяльності підприємств-користувачів контролінгу	Виробничі компанії Підприємства торгівлі та послуг Некомерційний сектор (лікарні, державні установи, комунальні служби, армії)	Виробничі компанії Підприємства торгівлі та послуг	Підприємства торгівлі та послуг Виробничі компанії	Виробничі компанії Оптові торгові підприємства
Розмір підприємства	Великі диверсифіковані компанії; Холдингові компанії; Промислово-фінансові групи	Великі диверсифіковані компанії; Холдингові компанії; Промислово-фінансові групи	Суб'єкти малого та середнього бізнесу, великі компанії	Великі компанії з диверсифікованою системою виробництва. Холдингові компанії
Вид контролінгу	Виробничий контролінг; Контролінг інвестицій; Контролінг збуту; Контролінг фінансового результату; Контролінг витрат; Контролінг логістики	Контролінг витрат; Контролінг бізнес-процесів; Виробничий контролінг; Контролінг фінансових результатів та ліквідності	Виробничий контролінг; Контролінг витрат; Контролінг збуту; Контролінг фінансового результату та ліквідності	Контролінг витрат; Контролінг фінансового результату; Контролінг інвестицій та інновацій

Джерело: узагальнено автором на основі [36]

Крім того, саме великі компанії першими тестують нові управлінські технології, оскільки навіть частковий успіх інновації може компенсувати витрати

на її впровадження. Натомість малі та середні підприємства, як правило, не мають достатніх фінансових ресурсів для реалізації ризикованих проєктів і орієнтуються на досвід великих гравців [35].

Інтерес до контролінгу в Німеччині також варіюється залежно від галузі. Найбільш активно він застосовується у виробничому секторі, що пов'язано з високим рівнем конкуренції, постійною модернізацією технологій, скороченням життєвого циклу продукції та зростанням непрямих витрат [36]. У таких умовах підприємства змушені постійно шукати внутрішні резерви для оптимізації витрат і підвищення ефективності.

З часом контролінг почав активно впроваджуватися і в інших галузях, зокрема в торгівлі та сфері послуг. Це стало відповіддю на посилення конкуренції та динамічність зовнішнього середовища. Останніми роками спостерігається поширення контролінгу в некомерційному секторі: у лікарнях, державних установах, комунальних підприємствах, військових структурах і навіть спортивних клубах.

З огляду на високий рівень наукоємності німецької економіки, контролінг широко застосовується у сфері науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР). Серед найбільш популярних інструментів – бюджетування НДДКР, цільове ціноутворення (Target Costing) та аналіз витрат протягом життєвого циклу продукції (Life Cycle Costing). Ці методи використовуються в компаніях, які мають власні дослідницькі підрозділи.

Однією з характерних проблем німецьких підприємств є значна частка непрямих витрат. Це зумовлено такими чинниками, як зростання витрат на персонал (заробітна плата, службові поїздки, навчання), заміна ручної праці автоматизованими процесами, збільшення витрат на маркетинг і збут (дослідження ринку, реклама, логістика), а також індивідуалізація споживчого попиту. У зв'язку з цим особливої популярності набули такі інструменти, як процесний аналіз витрат, функціонально-вартісний аналіз непрямих витрат та системи бюджетування [36].

Система контролінгу на підприємствах Німеччини отримала широке застосування, зокрема у процесах прогнозування цін на товари та послуги, визначення мінімально допустимих цінових меж, розрахунку очікуваних прибутків, податкових зобов'язань і формування резервів. У межах контролінгової діяльності здійснюється оцінка ефективності різних інвестиційних сценаріїв як до їх реалізації, так і в процесі впровадження, а також моделюються умови реалізації проєктів. Інформація, яку надає контролінгова служба керівництву, є критично важливою як для оперативного, так і для стратегічного управління.

Останнім часом у середніх німецьких компаніях набуває популярності процесно орієнтований підхід до управління фінансами, що впливає на структуру та функціонування контролінгової системи. Це передбачає активну участь контролера у вдосконаленні бізнес-процесів, формуванні організаційної структури на основі процесного принципу та застосуванні методів аналізу витрат за процесами. Додатковим чинником трансформації контролінгу є інтеграція німецького бізнесу в європейський та глобальний економічний простір [28].

Актуальним напрямом розвитку є адаптація контролінгових систем до вимог Міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS), що передбачає гармонізацію національних облікових систем країн Європейського Союзу [28].

У США концепція контролінгу має свої особливості. Багато функцій, які в європейських компаніях виконує контролер, у США входять до компетенції віцепрезидента з фінансів. Проте американські контролери залучені до ширшого спектра бізнес-процесів. Вони відповідають за ведення фінансового обліку, наповнення інформаційних систем, управління фінансовими потоками, складання звітності та реалізацію елементів фінансового менеджменту. В умовах глобалізації контролери також здійснюють міжнародне бюджетування, фінансове планування, контроль за центрами відповідальності та аналіз показників прибутковості. Найбільш активну участь у щоденній діяльності підприємства беруть контролери, інтегровані у функціональні підрозділи, а не ті, що працюють у центральних офісах [2].

З огляду на зміну бізнес-середовища, контролери мають адаптуватися до нових вимог, які включають стратегічне планування, участь у формуванні корпоративної стратегії та надання консультацій керівництву щодо визначення цілей. Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що ефективність контролінгу підтверджується не лише у високорозвинених країнах, таких як США, Велика Британія чи Німеччина, а й у державах пострадянського простору.

Наприклад, вступ Польщі до Європейського Союзу та посилення конкуренції на ринку стимулювали інтерес польських компаній до планування, аналізу відхилень та бюджетування. Цікавим є той факт, що більшість польських підприємств використовують Excel як основний інструмент для інформаційного забезпечення контролінгу, а не спеціалізоване програмне забезпечення. Подібна ситуація спостерігається і в Німеччині, хоча це створює певні труднощі при інтеграції даних з бухгалтерських інформаційних систем [23].

За свідченням польських експертів, сучасні управлінські підходи, включаючи контролінг, активно застосовуються не лише середнім, а й малим бізнесом у Польщі. Водночас доцільність впровадження контролінгу в малих підприємствах залишається предметом дискусій серед фахівців, оскільки його ефективність у таких умовах оцінюється неоднозначно.

У державах пострадянського простору впровадження контролінгу розпочалося лише в 1990-х роках. Наприклад, в Україні після економічного спаду 1998 року, зростання прибутковості підприємств, покращення фінансових показників та активізація інвестиційної діяльності за рахунок іноземного капіталу спричинили підвищений інтерес до контролінгу інвестицій та проєктного контролінгу. Серед основних причин, які стимулюють українські компанії до впровадження контролінгу, можна виділити [36]:

- досягнення підприємством етапу зрілості, що потребує підвищення ефективності через пошук внутрішніх резервів.
- прагнення власників покращити систему корпоративного управління.

На сьогодні в Україні контролінг здебільшого реалізується в оперативному форматі, який має достатньо розроблену методичну та функціональну базу.

Найбільш поширеними напрямками є контролінг витрат і результатів [17]. Більшість сучасних програмних продуктів для управління підприємствами вже містять модулі, що забезпечують контролінг фінансів, витрат та ключових показників ефективності.

Проте в умовах високої конкуренції та швидких змін, характерних для інформаційної епохи, особливого значення набуває стратегічний розвиток. Його основними чинниками є [13]:

- ефективне стратегічне управління;
- оптимізація бізнес-процесів;
- інтелектуальний капітал, що формується знаннями та компетенціями персоналу;
- здатність компанії залучати та утримувати клієнтів;
- корпоративна культура, орієнтована на інновації та постійне вдосконалення;
- інвестиції в цифрові технології.

Аналіз практичного застосування контролінгу в українських компаніях показує, що поступово формуються передумови для його широкого впровадження. Водночас існують певні перешкоди, зокрема політична нестабільність, яка має значний вплив на бізнес-середовище, а також триваючі процеси перерозподілу власності. Попри ці труднощі, дедалі більше підприємств в Україні, орієнтуючись на міжнародний досвід, починають інтегрувати окремі елементи контролінгу або створювати повноцінні контролінгові системи.

На жаль, в Україні наразі бракує комплексних аналітичних досліджень, які б дали змогу оцінити вплив контролінгу на загальні результати діяльності підприємств. Це пов'язано з обмеженим періодом його практичного застосування.

Висновки до першого розділу

У результаті аналізу теоретичних засад впровадження оперативного контролінгу в управлінську систему підприємства можна сформулювати такі узагальнення:

- контролінг слід трактувати як комплексну управлінську систему, що забезпечує досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства шляхом застосування відповідних методів, інструментів і процедур. Його основне завдання полягає в побудові ефективного механізму прийняття управлінських рішень на основі аналізу господарської ситуації, що сприяє підвищенню результативності діяльності та досягненню оптимальних фінансових показників;

- для забезпечення своєчасного доступу до управлінської інформації доцільно використовувати інструменти оперативного контролінгу, зокрема: ABC-аналіз, систему бюджетування, аналіз взаємозв'язку «витрати – обсяг – прибуток», а також метод управління за відхиленнями. Застосування цих інструментів дозволяє оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства;

- дослідження міжнародного досвіду впровадження оперативного контролінгу свідчить про неможливість прямого перенесення зарубіжних моделей у вітчизняну практику без адаптації. Це зумовлено відмінностями в економічних умовах, законодавчому регулюванні та специфіці ведення бізнесу в кожній окремій країні. Водночас базові принципи контролінгу залишаються універсальними, і їхнє застосування потребує врахування національного контексту.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАТ «*»**

2.1. Загальна характеристика Приватне акціонерне товариство «*»**

Приватне акціонерне товариство «***», засноване у 2003 році, є однією з ключових компаній у харчовій галузі України. Його головний офіс розташований у Львові за адресою: вул. ***** Це підприємство, що входить до великого холдингу, щоденно виробляє до 160 тонн різноманітної продукції, включаючи хліб, хлібобулочні та кондитерські вироби, а також заморожені напівфабрикати.

Діяльність «***» регулюється положеннями його Статуту – головного установчого документа, що визначає організаційно-правові та економічні засади функціонування товариства. Компанія працює у формі приватного акціонерного товариства, що обмежує коло акціонерів і забезпечує закритий доступ до ринку акцій. Така форма сприяє ефективному захисту корпоративних інтересів, повному контролю над власністю та стабільності управління.[27]

Основною метою діяльності компанії є отримання прибутку через виробництво конкурентоспроможної продукції. Статут також може містити соціальні та екологічні зобов'язання, спрямовані на сталий розвиток бізнесу.

Статутний капітал ПрАТ «***» становить 163 545 780,54 грн. Він формується за рахунок внесків акціонерів, що забезпечує фінансову стійкість і слугує основою для інвестицій у виробництво та інновації. Розподіл прибутку здійснюється у вигляді дивідендів, однак частина коштів направляється на формування резервних фондів, модернізацію виробництва та впровадження нових технологій. [27]

Організаційна структура управління ПрАТ «***» (рис. 2.1) включає загальні збори акціонерів, наглядову раду та ревізійну комісію.



Рис 2.1. Організаційна структура управління ПрАТ «*»**

Джерело: узагальнено автором на основі даних [27]

Загальні збори акціонерів є найвищим органом, який визначає стратегію розвитку компанії. Наглядова рада контролює діяльність виконавчих органів, тоді як правління здійснює оперативне управління. Ця система забезпечує рівновагу між стратегічними та операційними рішеннями, що сприяє ефективному використанню ресурсів та врахуванню інтересів акціонерів.

Структура управління ПрАТ «***» побудована на лінійно-функціональному підході, що забезпечує чітке розмежування обов'язків. Лінійні підрозділи несуть відповідальність за ключові напрями діяльності, такі як виробництво, маркетинг і збут. Функціональні підрозділи спеціалізуються на підтримці цих процесів, зокрема в сферах фінансів, логістики, управління персоналом та впровадження нових технологій.

Така модель управління гарантує прозорість, точну підзвітність і високий рівень технічної експертизи, мінімізуючи дублювання функцій. Водночас вона має певні недоліки: обмежену гнучкість, ускладнену координацію між відділами та концентрацію відповідальності на вищому керівництві, що може стримувати інновації та розвиток співробітників. Незважаючи на ці недоліки, ця структура відповідає потребам ефективного управління сучасним великим підприємством.

До складу товариства входять п'ять виробничих підприємств, розташованих у Львівській та Вінницькій областях [27]:

- Цех кондитерських виробів.
- ЖЖЖЖЖЖ №1.
- ЖЖЖЖ №5.
- “БББББ”.
- “ББЬДЛЛД”.

Підприємства, що належать “****”, продовжують використовувати традиційні рецепти та виробляють продукцію з натуральної сировини. Завдяки впровадженню технології шокового заморожування, компанії розширили свою діяльність на міжнародні ринки, зокрема до США, країн СНД та ЄС. За 18 років своєї роботи “****” зарекомендував себе як надійний партнер, інноваційний гравець у галузі, відповідальний роботодавець та інвестор у регіонах своєї діяльності. [7]

Діяльність ПрАТ “****” охоплює виробництво хлібобулочних та кондитерських виробів, а також розвиток власної торговельної мережі та логістичної інфраструктури. Статут компанії також може містити положення про дотримання екологічних стандартів та участь у соціальних програмах, що підкреслює її статус як соціально відповідального підприємства, що дбає про потреби громади та екологічні виклики. [7]

Акціонери товариства мають низку прав, зокрема:

- участь у прийнятті стратегічних рішень;
- отримання частки прибутку;

–доступ до інформації про діяльність компанії.

При цьому вони зобов'язані дотримуватися внутрішніх регламентів та підтримувати корпоративну дисципліну. Така правова модель забезпечує ефективну взаємодію між акціонерами та управлінським апаратом.

З метою підтримки високих стандартів якості та задоволення потреб провідних торговельних мереж України, “***” постійно інвестує в інновації. На всіх виробничих майданчиках компанії функціонують власні акредитовані лабораторії, які здійснюють контроль якості продукції на кожній стадії виробництва. У рамках програми технічної модернізації підприємство закуповує високотехнологічне обладнання від виробників із Німеччини, Швейцарії, Франції та Нідерландів. [27]

Інвестиційна стратегія “Концерну Хлібпром” зосереджена на розширенні асортименту продукції, зниженні собівартості, економії ресурсів та оновленні виробничих потужностей. Компанію підтримують такі міжнародні організації, як Міжнародна фінансова корпорація та Північна екологічна фінансова корпорація. [27]

Відданість принципам корпоративного управління була підтверджена у 2010 році, коли “***” увійшов до списку 100 українських компаній з найвищим рівнем управління. Це є результатом дотримання власного корпоративного кодексу, який був ухвалений ще у 2005 році. Прозорість ведення бізнесу забезпечується регулярними фінансовими аудитами, які проводить міжнародна аудиторська компанія EY (Ernst & Young). [27]

2.2. Аналіз фінансових показників діяльності ПрАТ “*”**

Оцінка фінансового стану підприємства – це аналіз його фінансової діяльності з метою визначення платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та прибутковості. Цей процес дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно компанія управляє своїми ресурсами та зобов'язаннями.

Ефективність фінансової діяльності підприємства вимірюється його

фінансовими результатами. Оцінка фінансового стану компанії є ключовим етапом контролінгу, спрямованим на виявлення як існуючих проблем, так і перспектив для подальшого розвитку.

Аналіз фінансової діяльності розпочнемо з вивчення основних показників, представлених у Звіті про фінансовий результат. Цей документ відображає якість управління фінансами підприємства та його досягнення. Всі основні фінансові показники ПрАТ «***» будуть розглянуті в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники фінансової діяльності ПрАТ «*»
за 2022–2024 рр.**

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-			Відносне відхилення, %		
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції	1702061	1894700	2035558	192639	333497	140858	111,3	119,6	107,4
Собівартість реалізованої продукції	-1126074	-1204104	-1303308	-78030	-177234	-99204	106,9	115,7	108,2
Валовий прибуток	575987	690596	732178	114609	156191	41582	119,9	127,1	106,0
Фінансові результати від операційної діяльності	104050	73979	-15988	-30071	-120038	-89967	71,1	-15,4	-21,6
Фінансові результати до оподаткування	26394	-32562	-82264	-58956	-108658	-49702	-123,4	-311,7	252,6
Чистий фінансовий результат	21097	-38005	-62569	-59102	-83666	-24564	-180,1	-296,6	164,6

Джерело: розраховано автором на основі [37]

На основі наведених даних у таблиці 2.1. можна зробити наступні висновки: у 2022–2024 рр. спостерігається зростання Чистого доходу від реалізації продукції (на 19,6 % у 2024 р. порівняно з 2022 р.), що свідчить про збільшення обсягів продажів. Водночас темпи зростання Собівартості реалізованої продукції є вищими (на 15,7 % у 2024 р. до 2022 р.), що призвело до зниження рентабельності.

Валовий прибуток зростає упродовж 2022–2024 рр., але його приріст

уповільнюється: якщо у 2023 р. він зріс на 19,9 %, то у 2024 р. лише на 6 % порівняно з попереднім роком.

Особливо негативною є динаміка Фінансових результатів від операційної діяльності – якщо у 2022 р. було отримано прибуток у розмірі 104 050 тис. грн, то у 2024 р. підприємство зазнало збитків у розмірі 15 988 тис. грн.

Подібна ситуація простежується і за показником Фінансових результатів до оподаткування та Чистого фінансового результату: у 2022 р. підприємство ще отримувало прибуток (21 097 тис. грн), але вже у 2023 та 2024 рр. зафіксовано збитки, які мають тенденцію до зростання.

Отже, незважаючи на зростання доходу та валового прибутку, підприємство втрачає фінансову стійкість через значне підвищення витрат і збитковість операційної діяльності. Це свідчить про необхідність оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та пошуку нових джерел прибутковості.

Наступним кроком проаналізуємо показники ділової активності ПрАТ «***». Ділова активність описує, як підприємство залучає, трансформує і використовує ресурси. Показники характеризують ефективність використання виробничих фондів, оборотного капіталу, робочої сили, фінансових ресурсів. Динаміка показників ділової активності подана у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Показники ділової активності ПрАТ «*» за 2022–2024 рр.**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2024/ 2023	2024/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності активів	1,84	1,92	1,91	-0,01	0,07	99,5	103,8
Тривалість одного обороту активів, дні	195,45	187,31	188,93	1,62	-6,52	100,9	96,7
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	2,71	2,94	2,88	-0,06	0,17	98,0	106,3
Тривалість одного обороту необоротних активів, дні	132,83	122,4	124,96	2,56	-7,87	102,1	94,1

Продовження таблиці 2.2.

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,84	5,55	5,63	0,08	-0,21	101,4	96,4
Тривалість одного обороту оборотних активів, дні	61,66	64,91	63,96	- 0,95	2,3	98,5	103,7
Коефіцієнт оборотності запасів	8,53	6,78	6,13	- 0,65	-2,4	90,4	71,9
Тривалість одного обороту запасів, дні	42,22	53,06	58,77	5,71	16,55	110,8	139,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	12,31	14,97	17	2,03	4,69	113,6	138,1
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, дні	29,25	24,04	21,18	- 2,86	-8,07	88,1	72,4
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,04	5,46	5,29	- 0,17	0,25	96,9	105,0
Тривалість одного обороту власного капіталу, дні	71,47	65,97	68	2,03	-3,47	103,1	95,1
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,99	3,69	3,47	- 0,22	-0,52	94,0	87,0
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, дні	90,17	97,55	103,85	6,3	13,68	106,5	115,2
Тривалість операційного циклу, дні	71,47	77,1	79,94	2,84	8,47	103,7	111,9

Джерело: розраховано автором на основі [37]

На підставі аналізу наведених показників можна зробити такі висновки:

У 2022–2024 рр. Коефіцієнт оборотності активів залишався відносно стабільним (1,84–1,92), що свідчить про збереження рівня ефективності використання майна підприємства. Проте у 2024 р. відбулося незначне зниження порівняно з 2023 р.

Оборотність необоротних активів зросла у порівнянні з 2022 р. на 6,3 %, що позитивно характеризує ефективність їх залучення, однак у 2024 р. спостерігається невелике зниження до рівня 2,88.

Щодо Оборотних активів, то їх оборотність у 2024 р. незначно зросла порівняно з 2023 р. (+1,4 %), проте залишилася нижчою за рівень 2022 р. Це пов'язано, зокрема, з погіршенням оборотності запасів.

Найбільш негативна тенденція простежується у Запасах – коефіцієнт оборотності зменшився з 8,53 у 2022 р. до 6,13 у 2024 р., а тривалість одного обороту зросла майже на 17 днів, що вказує на уповільнення реалізації продукції та накопичення матеріальних ресурсів.

Водночас позитивним є прискорення Оборотності дебіторської

заборгованості: у 2024 р. коефіцієнт становив 17 (зростання на 38,1 % до 2022 р.), а тривалість одного обороту скоротилася до 21,18 днів. Це означає покращення розрахункової дисципліни покупців.

Оборотність власного капіталу демонструє загальне покращення у порівнянні з 2022 р. (+5 %), але у 2024 р. показник знизився проти 2023 р., що свідчить про зниження ефективності використання власних ресурсів.

Негативним є також збільшення строків погашення Кредиторської заборгованості (з 90 до 103,85 днів), що може свідчити про напруженість у розрахунках з постачальниками.

Загалом, Тривалість операційного циклу зросла з 71,47 днів у 2022 р. до 79,94 днів у 2024 р., тобто підприємству потрібно більше часу для перетворення вкладених ресурсів у грошові надходження.

Отже, проаналізувавши показники ділової активності підприємства, можна дійти висновку, що кошти, вкладені в активи та, зокрема, запаси роблять цикл та набувають грошову форму не надто повільно, проте й не максимально швидко. Це пояснюється збільшенням проблем при доставці товару від складу до клієнтів у зв'язку з воєнним станом. Компанія вчасно отримує кошти від дебіторів, проте потрібно оптимізувати економічні відносини з кредиторами.

Аналіз фінансового стану підприємства вимагає глибокого розуміння його фінансової платоспроможності та незалежності. Для цього ми проаналізуємо показники, що характеризують використання запозиченого капіталу та ліквідність. Ці коефіцієнти прямо впливають на фінансову стійкість бізнесу.

Фінансова стійкість – це такий стан компанії, що визначає її фінансове становище, залежність від внутрішніх і зовнішніх впливів та здатність ефективно працювати, зберігаючи при цьому платоспроможність. Це є основою для розробки бізнес-плану, фінансової моделі та впровадження інновацій. Насамперед, у таблиці 2.3. дослідимо коефіцієнти, які показують, наскільки компанія використовує залучені кошти.

Таблиця 2.3.

Аналіз ступеню використання позичкового капіталу ПрАТ «*» за 2022–2024 рр.**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення			Відносне відхилення, %		
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Коефіцієнт фінансової напруженості	0,65	0,65	0,63	0	-0,02	-0,02	100,0	96,9	96,9
Коефіцієнт співвідношення між довго- і короткострокового боргового капіталу	0,94	0,82	0,84	-0,12	0,02	-0,10	87,2	102,4	89,4
Коефіцієнт залучення коштів	1,03	0,97	1,10	-0,06	0,13	0,07	94,2	113,4	106,8
Узагальнений коефіцієнт фінансової стійкості	0,67	0,64	0,66	-0,03	0,02	-0,01	95,5	103,1	98,5
Коефіцієнт капіталізації	0,47	0,46	0,44	-0,01	-0,02	-0,03	97,9	95,7	93,6
Коефіцієнт співвідношення боргу і обсягу продажу	0,37	0,35	0,36	-0,02	0,01	-0,01	94,6	102,9	97,3

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства у 2022–2024 рр. свідчить про суперечливі тенденції у динаміці. Коефіцієнт фінансової напруженості залишався відносно стабільним, однак знизився з 0,65 у 2022–2023 рр. до 0,63 у 2024 р., що свідчить про деяке зменшення залежності від позикового капіталу. Це позитивно, адже надмірна боргове навантаження підвищує ризики фінансової нестабільності.

Коефіцієнт співвідношення між довго- і короткостроковим борговим капіталом знизився у 2023 р. до 0,82, що вказує на збільшення частки короткострокових зобов'язань. Проте у 2024 р. він дещо зріс до 0,84, тобто підприємство почало повільно вирівнювати структуру боргу. Це важливо для зниження ризиків ліквідності.

Коефіцієнт залучення коштів у 2024 р. становив 1,10, перевищивши рівень попередніх років. Це означає, що позиковий капітал переважає над власним, а фінансова незалежність підприємства знижується. У цьому контексті важливо контролювати боргові зобов'язання, щоб уникнути надмірного навантаження на

грошові потоки.

Узагальнений коефіцієнт фінансової стійкості у 2024 р. зріс до 0,66 після зниження у 2023 р. (0,64). Це свідчить про певне покращення фінансової рівноваги, хоча рівень показника залишився майже на рівні 2022 р. і не демонструє суттєвих зрушень.

Коефіцієнт капіталізації поступово знизився з 0,47 у 2022 р. до 0,44 у 2024 р., що вказує на посилення залежності підприємства від залучених коштів. Така тенденція є небезпечною, адже надмірна частка боргу знижує фінансову стійкість.

Коефіцієнт співвідношення боргу і обсягу продажу залишався відносно стабільним (0,35–0,37), що свідчить про контрольованість боргового навантаження та відповідність залучених зобов'язань фактичним доходам підприємства.

У підсумку можна зазначити, що підприємство у 2022–2024 рр. зберігає Відносну фінансову стійкість, однак простежується чітка тенденція до підвищення ролі позикового капіталу у формуванні ресурсів. Незважаючи на стабільність окремих показників, зростання залежності від кредиторів та посилення боргового навантаження може негативно вплинути на фінансову незалежність у майбутньому. Це потребує пошуку оптимального співвідношення власного і позикового капіталу, удосконалення політики управління зобов'язаннями та формування більш збалансованої структури фінансових ресурсів.

У процесі аналізу дослідимо, як змінилась ліквідність та її вплив на ПрАТ «***», див табл 2.4.

Аналіз ліквідності підприємства у 2022–2024 рр. показує погіршення його платоспроможності та зростання ризиків неплатежів.

Коефіцієнт загальної ліквідності у 2022 р. становив 0,97, у 2023 р. зріс до 1,03, що було позитивним сигналом. Однак у 2024 р. він знизився до 0,91, що є нижчим від нормативного рівня (>1). Це свідчить про нестачу поточних активів для покриття поточних зобов'язань.

Таблиця 2.4.

Показники ліквідності капіталу ПрАТ «*» за 2022–2024 рр.**

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-			Відносне відхилення, %		
	2022	2023	2024	2023/ 2022.	2024 2023	2024/ 2022	2023/ 2022.	2024 2023	2024/ 2022
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,97	1,03	0,91	0,06	-0,12	-0,06	106,2	88,3	93,8
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,51	0,42	0,39	-0,09	-0,03	-0,12	82,4	92,9	76,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,11	0,02	0,08	-0,09	-0,01	366,7	18,2	66,7
Чистий оборотний капітал, тис. грн	-7871	11416	-32846	19287	-44262,0	-24975,0	-145,0	-287,7	417,3

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Коефіцієнт поточної ліквідності має чітку негативну тенденцію: з 0,51 у 2022 р. він знизився до 0,39 у 2024 р. Це значно нижче нормативного значення (1–1,5), що вказує на недостатність оборотних активів для виконання короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 р. різко зріс до 0,11 (завдяки більшій частці грошових коштів), але у 2024 р. знову впав до 0,02. Це означає, що підприємство практично не має вільних грошових коштів для негайного погашення боргів.

Чистий оборотний капітал у 2022 р. був від'ємним (-7871 тис. грн), що свідчило про дефіцит власних оборотних ресурсів. У 2023 р. ситуація тимчасово покращилася (11416 тис. грн), але у 2024 р. знову зафіксовано значний дефіцит (-32846 тис. грн). Це негативна тенденція, що свідчить про погіршення фінансової стійкості та високу залежність від кредиторів.

У підсумку: підприємство демонструє нестійкий фінансовий стан і низьку ліквідність. У 2023 р. спостерігалось тимчасове покращення показників, однак у 2024 р. відбулося суттєве їх погіршення. Це означає, що підприємству бракує власних оборотних коштів для розрахунків і воно перебуває у зоні ризику

неплатоспроможності.

Аналіз коефіцієнтів використання позичкового капіталу та показників ліквідності свідчить, що компанія потребує поліпшення управління своїми кредитами та позиками. Наразі, її значною перевагою є великий обсяг власного капіталу, що є міцною основою для майбутнього розвитку.

Загальний фінансовий стан ПрАТ «***» оцінюється як задовільний. Підприємство володіє значними основними фондами, ефективно управляє дебіторською заборгованістю та має відносно низьку кредиторську заборгованість. Важливим позитивним моментом є зростання чистого доходу та валового прибутку від реалізації продукції. Однак, компанії варто звернути увагу на кілька ключових аспектів: оборотність запасів; значний обсяг довгострокових зобов'язань; зростання операційних та інших витрат.

Для забезпечення подальшої стабільності, конкурентоспроможності та прогресу, підприємству необхідно змінити негативну тенденцію у фінансових результатах та забезпечити їх зростання.

2.3. Аналіз системи збалансованих показників як інструменту стратегічного контролінгу

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) є потужним інструментом стратегічного контролінгу. Цей підхід дозволяє підприємству не тільки відстежувати поточні фінансові результати, а й оцінювати ключові фактори, що впливають на довгостроковий успіх.

Для оцінки ефективності управління ПрАТ «***» за допомогою стратегічного контролінгу доцільно застосувати методику Balanced Scorecard. Цей інструмент дає змогу компанії визначити ключові вектори розвитку, спланувати свою діяльність та ефективно відстежувати досягнуті результати. Завдяки BSC, підприємство може оцінити успішність реалізації своєї стратегії та своєчасно ініціювати коригувальні дії.

Концепція BSC складається з чотирьох взаємопов'язаних перспектив,

однією з яких є Фінансова. Ця перспектива є класичною, оскільки вона характеризує рівень фінансових результатів компанії. Аналіз таких показників, як прибуток, маржинальність, рентабельність інвестицій та структура фінансування, дає змогу керівництву приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Оцінка фінансових параметрів допомагає зрозуміти, як ухвалені рішення впливають на прибутковість бізнесу, та визначити подальші кроки щодо оновлення стратегічних планів, розвитку нових продуктів і послуг, удосконалення ціннісної пропозиції або оптимізації витрат. [41]. Розглянемо фінансову складову Balanced Scorecard компанії у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники фінансової складової Balanced Scorecard ПрАТ «*» за 2022–2024 рр.**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2024/ 2023	2024/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Коефіцієнт автономії	0,35	0,35	0,37	0,02	0,02	105,7	105,7
Коефіцієнт плато- здатності	0,03	0,11	0,02	-0,09	-0,01	18,2	66,7
Коефіцієнт рентабельності продажів	1,16	1,24	-2,01	-3,25	-3,17	-162,1	-173,3
Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку	0	-0,2	0,05	0,25	0,05	-25,0	-
Коефіцієнт рентабельності активів	2,13	2,38	-3,82	-6,2	-5,95	-160,5	-179,3

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Аналіз показників фінансової стійкості та рентабельності підприємства у 2022–2024 рр. демонструє суперечливу динаміку, з тенденцією до погіршення у 2024 році.

Коефіцієнт автономії зріс із 0,35 у 2022–2023 рр. до 0,37 у 2024 р., що свідчить про незначне підвищення частки власного капіталу в структурі ресурсів підприємства та певне зміцнення фінансової незалежності.

Коефіцієнт платоспроможності у 2023 р. досяг рівня 0,11, однак у 2024 р. різко знизився до 0,02, що є критично низьким значенням. Це сигналізує про серйозні проблеми із забезпеченням короткострокових зобов'язань і вказує на

ризик неплатоспроможності.

Коефіцієнт рентабельності продажів мав позитивні значення у 2022–2023 рр. (1,16 та 1,24 відповідно), проте у 2024 р. знизився до -2,01, що свідчить про збитковість діяльності та перевищення витрат над доходами.

Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку був нульовим у 2022 р., знизився до -0,2 у 2023 р., а у 2024 р. зріс до 0,05. Це вказує на нестабільність у формуванні грошових потоків: хоча у 2024 р. спостерігається покращення, рівень залишається недостатнім для покриття зобов'язань і забезпечення розвитку.

Коефіцієнт рентабельності активів у 2022–2023 рр. демонстрував позитивні результати (2,13 та 2,38), проте у 2024 р. став від'ємним (-3,82). Це означає, що підприємство не тільки не отримує прибутку від використання активів, але й зазнає суттєвих збитків.

Отже, протягом 2022–2023 років підприємство демонструвало відносну фінансову стабільність, однак у 2024 році ситуація значно погіршилася. Незважаючи на зростання автономії, суттєве зниження платоспроможності, збитковість продажів та негативна рентабельність активів свідчать про серйозні фінансові ризики. Це вимагає термінового відновлення ефективності управління, оптимізації витрат і посилення контролю за грошовими потоками.

Другою складовою Збалансованої системи показників (BSC) є Клієнтська перспектива. Саме споживачі визначають попит на продукцію підприємства та формують його ринковий імідж. Орієнтація на потреби клієнтів сприяє підвищенню їхньої задоволеності та збереженню існуючої клієнтської бази. Це, своєю чергою, забезпечує зростання ймовірності формування довготривалої лояльності клієнтів і зміцнення прибутковості бізнесу. У рамках BSC враховується не лише ставлення клієнтів до компанії, а й її конкурентна репутація. Такий підхід дозволяє оцінити підприємство «очима споживачів». Основними орієнтирами тут можуть бути підвищення якості продукції, удосконалення клієнтського досвіду та перегляд цінової стратегії. [44].

Здійснимо дослідження маркетингової складової підприємства у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники маркетингової складової Balanced Scorecard ПрАТ «*» за
2022–2024 рр.**

Показник	Рік			Відхилення			
				абсолютне, +/-		відносне, %	
	2022	2023	2024	2024/ 2023	2024/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Критичний обсяг реалізації, тис. грн	1282613	1421965	1555669	133704	273056	109,4	121,3
Коефіцієнт привабливості продукції	1,15	1,20	1,22	0,02	0,07	101,7	106,1
Показник виконання договірних зобов'язань	0,98	0,98	0,99	0,01	0,01	101,0	101,0
Коефіцієнт утримання клієнтів	0,91	0,90	0,91	0,01	0	101,1	100,0
Коефіцієнт повторних покупок	0,98	0,98	0,98	0	0	100,0	100,0

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Аналіз показників клієнтської складової ПрАТ «***», таблиця 2.6. У 2022–2024 рр. відбулося зростання критичного обсягу реалізації: з 1 282 613 тис. грн у 2022 р. до 1 555 669 тис. грн у 2024 р., що на 21,3 % вище рівня 2022 р. і на 9,4 % вище рівня 2023 р. Це свідчить про поступове розширення ринку збуту та збільшення обсягів продажу.

Коефіцієнт привабливості продукції зріс із 1,15 у 2022 р. до 1,22 у 2024 р. (+6,1 % порівняно з 2022 р.), що підтверджує підвищення конкурентоспроможності товарів підприємства.

Виконання договірних зобов'язань стабільно трималося на високому рівні – 0,98–0,99. Незначне підвищення у 2024 р. (+0,01) демонструє прагнення підприємства до підтримання довіри партнерів і клієнтів.

Коефіцієнт утримання клієнтів залишався відносно стабільним: 0,91 у 2022 р., 0,90 у 2023 р. і знову 0,91 у 2024 р. Це свідчить про відсутність значних втрат у клієнтській базі та підтверджує ефективність політики лояльності.

Коефіцієнт повторних покупок протягом усіх років залишався незмінним – 0,98, що свідчить про стабільний попит на продукцію та високу довіру покупців.

Загалом аналіз клієнтської перспективи демонструє позитивні тенденції: зростання обсягів реалізації, підвищення привабливості продукції та стабільність

показників, що характеризують взаємовідносини з клієнтами. Це підтверджує ефективність стратегії підприємства у напрямку задоволення потреб споживачів і зміцнення його ринкових позицій.

Третя складова збалансованої системи показників – перспектива внутрішніх бізнес-процесів. Вона фокусується на внутрішніх операціях компанії, які безпосередньо створюють цінність. Керівництво використовує цю перспективу для виявлення можливостей, де оптимізація процесів може призвести до підвищення ефективності та прибутковості. Метрики, які пов'язані з внутрішніми процесами, аналізуються задля визначення оптимального рівня сировини й матеріалів, рівня виробничої потужності, потреби у скороченні витрат, оновленні ресурсної бази [43].

Проаналізуємо складову внутрішніх бізнес-процесів підприємства у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз показників внутрішніх бізнес-процесів ПрАТ «*» за 2022–2024 рр.**

Показник	Рік			Відхилення			
				абсолютне, +/-		відносне, %	
	2022	2023	2024	2024/ 2023	2024/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Коефіцієнт рентабельності продукції	1,69	1,87	-3,16	-5,03	-4,85	-169,0	-187,0
Коефіцієнт рентабельності основних фондів	0,09	0,21	0,13	-0,08	0,04	61,9	144,4
Коефіцієнт придатності основних фондів	0,35	0,38	0,34	-0,04	-0,01	89,5	97,1
Коефіцієнт ритмічності	0,96	0,95	0,94	-0,01	-0,02	98,9	97,9
Матеріаловіддача	1,75	1,61	1,75	0,14	0	108,7	100,0

Джерело: розроблено автором на основі [37]

З табл. 2.6. бачимо, що коефіцієнт рентабельності продукції – показник, що характеризує ефективність витрат на собівартість – коливався із року в рік. Аналіз показників внутрішніх бізнес-процесів ПрАТ «***» у 2022–2024 рр. спостерігалися неоднозначні тенденції у сфері внутрішньої діяльності підприємства.

Коефіцієнт рентабельності продукції знизився з 1,69 у 2022 р. до -3,16 у

2024 р., що означає суттєве падіння прибутковості продукції та формування збитковості. Відносне відхилення склало -169,0 % порівняно з 2023 р. та -187,0 % відносно 2022 р., що вказує на серйозні фінансові проблеми у сфері виробництва та реалізації.

Коефіцієнт рентабельності основних фондів у 2022 р. становив 0,09, у 2023 р. зріс до 0,21, але у 2024 р. знизився до 0,13. Попри негативне відхилення (-0,08) щодо 2023 р., загалом показник залишився вищим за рівень 2022 р. (+0,04; +144,4 %), що свідчить про певне підвищення ефективності використання основних засобів у довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт придатності основних фондів у 2024 р. становив 0,34 проти 0,35 у 2022 р. та 0,38 у 2023 р. Негативна динаміка (-0,04 до 2023 р. і -0,01 до 2022 р.) свідчить про поступове зростання зносу основних засобів, що може потребувати модернізації виробничих потужностей.

Коефіцієнт ритмічності виробництва знизився з 0,96 у 2022 р. до 0,94 у 2024 р., що відображає певні відхилення у стабільності виробничих процесів. Незважаючи на незначні коливання (зниження на -0,02 за два роки), показник залишається близьким до оптимального.

Матеріаловіддача за аналізований період продемонструвала позитивну динаміку: після зниження у 2023 р. до 1,61 у 2024 р. вона знову зросла до рівня 2022 р. (1,75). Абсолютне зростання склало +0,14, що свідчить про підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів.

Загалом результати аналізу внутрішніх бізнес-процесів вказують на суттєве погіршення рентабельності продукції при одночасному збереженні відносної ефективності використання основних фондів і ресурсів. Негативна динаміка коефіцієнта придатності та ритмічності виробництва вказує на проблеми з технічним станом виробничих потужностей і потребу в інвестиціях у модернізацію. Водночас позитивна тенденція матеріаловіддачі є свідченням більш раціонального використання ресурсів.

Четверта складова Balanced Scorecard – перспектива навчання та зростання. Персонал підприємства – це найважливіше, і є тим, що рухає компанію вперед.

Кадровий потенціал важливий для оптимізації цілей і завдань із сприятливими результатами. Від співробітників вимагається висока продуктивність, застосування знань та навичок для досягнення мети, а від керівництва надання комфортних умов для роботи та розвитку [40].

Розглянемо складову якості та розвитку персоналу підприємства у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники складової якості та розвитку персоналу Balanced Scorecard

ПрАТ «*» за 2022–2024 рр.**

Показник	Рік			Відхилення			
				абсолютне, +/-		відносне, %	
	2022	2023	2024	2024/ 2023	2024/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Коефіцієнт плинності кадрів	0,12	0,14	0,13	-0,01	0,01	92,9	108,3
Продуктивність праці, грн	40,15	38,21	35,96	-2,25	-4,19	94,1	89,6
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,66	0,65	0,66	0,01	0	101,5	100,0
Показник кадрового потенціалу, тис. грн	544	610	714	104	170	117,0	131,3
Показник економії фонду заробітної плати, тис. грн	-54845	-26381	-17770	8611	37075	67,4	32,4

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Аналіз показників розвитку персоналу ПрАТ «***» у 2022–2024 рр. За аналізований період спостерігається змішана динаміка показників ефективності та стабільності персоналу.

Коефіцієнт плинності кадрів коливався на рівні 0,12–0,14. У 2024 р. він знизився до 0,13 порівняно з 2023 р. (-0,01), що свідчить про певне зменшення відтоку працівників, хоча порівняно з 2022 р. рівень плинності зріс на 8,3 %.

Продуктивність праці знизилася з 40,15 тис. грн у 2022 р. до 35,96 тис. грн у 2024 р., що на 10,4 % менше рівня 2022 р. і на 5,9 % менше рівня 2023 р. Це вказує на зниження ефективності використання трудових ресурсів, що потребує аналізу причин та заходів щодо підвищення продуктивності.

Коефіцієнт стабільності кадрів залишався відносно стабільним – 0,66 у 2022 р., 0,65 у 2023 р., і знову 0,66 у 2024 р., що свідчить про достатню стабільність ключових працівників та ефективність кадрової політики у цьому напрямку.

Показник кадрового потенціалу зріс із 544 тис. грн у 2022 р. до 714 тис. грн у 2024 р., що свідчить про збільшення інвестицій у персонал (+31,3 % відносно 2022 р.). Це позитивна тенденція для розвитку компетенцій та залучення кваліфікованих працівників.

Показник економії фонду заробітної плати покращився: у 2022 р. він становив -54 845 тис. грн, а у 2024 р. зменшився до -17 770 тис. грн, що на 32,4 % менше порівняно з 2022 р. і на 67,4 % менше порівняно з 2023 р. Це свідчить про ефективніше використання фонду оплати праці та контроль витрат на персонал.

Загалом аналіз четвертої перспективи Balanced Scorecard показує позитивні зрушення у формуванні кадрового потенціалу та стабілізації персоналу. Незважаючи на тимчасове зниження продуктивності праці, підприємство робить акцент на розвиток працівників і контроль ефективності витрат на заробітну плату. Це створює передумови для підвищення компетентності персоналу та підтримки довгострокової ефективності діяльності компанії.

Отже, проаналізовані показники Balanced Scorecard відрізняються змістовністю й значеннями. ПрАТ «***» приділяє увагу у своїй діяльності кожній з чотирьох складових системи, що відображається у його результатах. Проте наявні моменти, які потрібно удосконалювати та проводити ґрунтовнішу роботу для підвищення ефективності підприємства в цілому.

Аналіз діяльності ПрАТ «***» із застосуванням збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) дає змогу оцінити ефективність управління підприємством у чотирьох ключових площинах: фінансовій, клієнтській, внутрішніх бізнес-процесів та навчання й розвитку персоналу.

У фінансовій перспективі спостерігається змішана динаміка. З одного боку, зростає автономія підприємства, що свідчить про його фінансову незалежність. З іншого, зменшення рентабельності продукції та активів вказує на підвищену залежність від позикового капіталу. Ця ситуація вимагає вдосконалення управління витратами та грошовими потоками.

У клієнтській перспективі відзначається стабільність і помірне зростання. Критичний обсяг реалізації збільшується, що свідчить про зростання

привабливості продукції. Виконання договірних зобов'язань і коефіцієнт утримання клієнтів залишаються на високому рівні. Це підтверджує ефективність стратегій, спрямованих на задоволення потреб споживачів і формування їхньої довгострокової лояльності.

Показники внутрішніх бізнес-процесів демонструють неоднозначну картину. Рентабельність продукції знижується до від'ємних значень, а коефіцієнт придатності основних фондів і ритмічність виробництва дещо погіршилися. Водночас, матеріаловіддача та ефективність використання основних засобів залишаються на достатньому рівні. Це вказує на необхідність модернізації виробничих потужностей і підвищення ефективності внутрішніх процесів.

У перспективі навчання та розвитку персоналу спостерігаються позитивні тенденції. Відзначається стабілізація кадрового складу, зростання кадрового потенціалу та покращення економії фонду заробітної плати. Однак, продуктивність праці дещо знизилася, що потребує додаткових заходів для підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Застосування Balanced Scorecard показує, що підприємство має стабільні позиції у взаємодії з клієнтами та в розвитку персоналу, проте фінансова ефективність та внутрішні процеси потребують оптимізації. Виявлені тенденції дозволяють керівництву визначити пріоритетні напрями стратегічного управління, спрямовані на підвищення прибутковості, ефективності використання ресурсів і зміцнення конкурентних позицій на ринку.

2.4. Роль оперативного контролінгу в системі управління підприємством

ПрАТ «***» орієнтується на довгостроковий розвиток, що досягається завдяки реалізації стратегічних планів. Їх виконання забезпечується тактичною роботою, зокрема, оперативним фінансовим контролінгом. Цей інструмент допомагає оцінювати економічну ефективність та рентабельність, а також надає дані для прийняття оперативних рішень на різних управлінських рівнях.

У ПрАТ «***» функціонує спеціалізований підрозділ фінансового контролінгу, який діє незалежно від економічного та бухгалтерського відділів. Така структура забезпечує швидкий та безперервний потік інформації від низових ланок управління до служби контролінгу. Відділ тісно співпрацює з виробничим, фінансово-економічним, бухгалтерським та збутовим відділами, але підпорядковується безпосередньо директору [27].

До основних завдань оперативного контролінгу на підприємстві належать: комплексна оцінка діяльності підприємства з використанням методів, що найбільше відповідають специфіці галузі; змістовний аналіз фінансового стану; перевірка якості та раціональності планів і бюджетів; ґрунтовне дослідження виконання встановлених планів і бюджетів; аналіз динаміки співвідношення «витрат – обсягів виробництва – прибутку»; оцінка продуктивності виробничих відділів тощо.

Однією з головних функцій підрозділу є діагностика фінансово-господарського стану підприємства. Ця процедура є критично важливою, оскільки дозволяє контролерам виявляти потенційні проблеми, можливості та ризики для прийняття ефективних оперативних рішень. [14]

Діагностика фінансово-господарського стану підприємства передбачає комплексну оцінку його діяльності, що включає аналіз фінансових результатів, постійний контроль ефективності функціонування господарських систем, а також прогнозування економічних показників та загальних результатів роботи організації.

У процесі контролю поточної діяльності фінансові аналітики широко застосовують аналіз показників ефективності. Практичний досвід дозволяє виділити три ключові етапи розвитку системи оцінки оперативної діяльності компанії:

- використання окремих коефіцієнтів, які сигналізують про певні аспекти діяльності. На цьому етапі інформація є фрагментарною і не дає змоги комплексно оцінити стан підприємства та управляти його розвитком;
- формування системи показників, що описує процеси формування

ключових параметрів у структурованому вигляді. Тут активно застосовуються методики аналізу фінансового стану підприємства за допомогою фінансових коефіцієнтів, що дозволяє більш об'єктивно оцінювати ефективність діяльності;

– комплексна оцінка досягнень, яка забезпечує всебічну характеристику роботи підприємства. На цьому етапі враховуються як кількісні, так і якісні показники, частина з яких може не мати прямого фінансового змісту, проте відображає рівень ефективності управлінських та організаційних процесів.

Такий підхід дозволяє забезпечити системний контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємства та своєчасно виявляти потребу у коригувальних управлінських заходах. [14].

Для здійснення оцінки ефективності поточної діяльності ПрАТ «***» проаналізуємо показники оперативного контролінгу, які описують рентабельність, стан грошових потоків та ліквідність підприємства за 2024 рік.

Таблиця 2.9.

Показники оперативного контролінгу ПрАТ «***» за 2024р.

Показник	Квартал 2024 року				Відносне відхилення, %			
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	2/ 1кв	3/ 2кв	4/ 3кв	4/ 1кв
Економічна ефективність	1,59	1,49	1,55	1,64	-6,35	4,15	5,96	3,35
Рентабельність від власного капіталу	-0,08	-0,12	-0,11	-0,08	50,00	-8,33	-27,27	0,04
Рентабельність інвестицій	4,84	4,62	4,69	5,12	-4,52	1,55	9,19	5,87
Коефіцієнт самофінансування інвестицій	1,02	1,23	1,28	1,05	19,80	4,51	-17,81	2,91
Ступінь ліквідності	-0,11	-0,07	-0,05	-0,11	-33,92	-39,23	143,75	-2,12

Джерело: розроблено автором на основі [37]

За даними першого по четвертий квартал 2024 року спостерігається коливання ключових фінансових показників підприємства.

Економічна ефективність змінювалася від 1,49 до 1,64. Після зниження у другому кварталі на 6,35 % порівняно з першим, показник відновився у третьому (+4,15 %) та четвертому кварталі (+5,96 %), завершивши рік із приростом 3,35 % відносно першого кварталу. Це свідчить про сезонні коливання та загальне підвищення ефективності наприкінці року.

Рентабельність власного капіталу мала негативні значення протягом більшої частини року, зокрема у другому кварталі досягла мінус 0,12.

Незважаючи на це, у четвертому кварталі показник повернувся до рівня першого кварталу (-0,08), що свідчить про стабілізацію рентабельності власного капіталу.

Рентабельність інвестицій коливалася у межах 4,62–5,12 %. Після незначного зниження у другому кварталі (-4,52 %) спостерігалось поступове зростання, завершивши рік на рівні 5,12 % (+5,87 % до першого кварталу), що вказує на підвищення ефективності інвестиційної діяльності підприємства.

Коефіцієнт самофінансування інвестицій зростав у першій половині року (1,02 → 1,28), проте у четвертому кварталі знизився до 1,05 (-17,81 % до третього кварталу), що свідчить про потребу у зовнішньому фінансуванні інвестицій наприкінці року.

Ступінь ліквідності демонстрував значні коливання: після поліпшення у другому та третьому кварталі до -0,05, у четвертому кварталі показник різко знизився до -0,11, що потребує посиленої уваги до управління поточними активами та зобов'язаннями.

Протягом 2024 року фінансово-господарська діяльність підприємства демонструвала коливання, характерні для сезонного циклу виробництва та реалізації продукції. Незважаючи на тимчасові спади, спостерігається стабілізація економічної ефективності та рентабельності інвестицій. Однак показники ліквідності та самофінансування інвестицій потребують посилення контролю та коригувальних управлінських заходів для забезпечення фінансової стійкості компанії.

Далі розглянемо методи оперативного фінансового контролінгу, які застосовує ПрАТ «***».

Методи оперативного фінансового контролінгу. Одним із широко використовуваних інструментів є ABC-аналіз, який дозволяє класифікувати ресурси за їх значущістю. Суть цього методу полягає в розподілі матеріальних ресурсів на три категорії: «А» – найбільш дорогі та важливі матеріали, «В» – матеріали середньої значущості, «С» – найменш цінні та впливові. Використання ABC-аналізу дозволяє зосередити зусилля на тих ділянках, де очікується максимальна ефективність. Тому його застосовують не лише для управління

матеріальними потоками, а й для контролю дебіторської заборгованості та розробки товарної стратегії. В умовах нестабільності ринку сировини та високих витрат на формування запасів цей метод набуває особливої практичної значущості [5].

Ще одним інструментом є Функціонально-вартісний аналіз (ФВА). Його мета – визначити оптимальне співвідношення між зниженням витрат та підвищенням якості об'єкта аналізу, розглядаючи його як функціонально орієнтовану систему на всіх етапах життєвого циклу. ФВА дозволяє досягти мінімальних витрат при збереженні повноцінного виконання основних функцій виробу, технологічного процесу чи управлінської системи. Основними цілями цього методу є підвищення якості продукції, збільшення її конкурентоспроможності, зменшення виробничих витрат, прогнозування розвитку технологій та скорочення матеріаломісткості продукції.

Принцип функціонального підходу, що лежить в основі ФВА, включає маркетингову та економічну складові. Перша спрямована на вивчення потреб споживачів і створення високоякісного продукту, друга – на усунення всіх надлишкових властивостей виробу, що підвищують витрати на проектування, виробництво, продаж і експлуатацію. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції.

Важливим методом для прийняття оперативних управлінських рішень є CVP-аналіз (Cost-Volume-Profit), що оцінює співвідношення «витрати – обсяг – прибуток». Його основне завдання – визначення точки беззбитковості, тобто рівня доходу, при якому покриваються всі постійні та змінні витрати, але не отримується прибутку. CVP-аналіз дозволяє встановити оптимальні пропорції між витратами, ціною та обсягом реалізації та визначити необхідний рівень виробництва для беззбиткової діяльності. Крім того, цей метод дає змогу розрахувати коефіцієнт маржинального прибутку, запас фінансової міцності та операційний важіль, що робить його ефективним інструментом управління операційним прибутком та прогнозування попиту. [5].

У табл. 2.10. визначимо точку беззбитковості ПрАТ «***» за останній

період – грудень 2024 року.

Таблиця 2.10.

Розрахунок точки беззбитковості ПрАТ «***» за грудень 2024р.

Показник/Виріб	Хліб	Хлібобулочні вироби	Кондитерські вироби	Заморожені напівфабрикати
Обсяг реалізації, тон	2722	1195	375	174
Ціна, тис. грн	35520	17890	24360	73020
Обсяг реалізації, тис. грн	96683	21387	9145	12685
Змінні витрати на тон, тис. грн	3902	3862	2516	2341
Постійні витрати, тис. грн	121931			
Питома вага виробу в загальній реалізації, %	70	15	6	9
Розподіл постійних витрат, тис. грн	85352	18290	7316	10974
Точка беззбитковості, тон	2699	1304	335	155

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Аналіз обсягів реалізації та точки беззбитковості продукції свідчить про значну різницю в обсягах реалізації та частках продукції в загальному обсязі продажів підприємства. Основну частку реалізації (70%) формує хліб, що підтверджується як за обсягом продажу в тоннах (2 722 т), так і за доходом від реалізації (96 683 тис. грн). Далі за питомою вагою йдуть хлібобулочні вироби (15%), заморожені напівфабрикати (9%) та кондитерські вироби (6%).

Змінні витрати на тонну продукції найвищі у хліба та хлібобулочних виробів (3 902 тис. грн і 3 862 тис. грн відповідно), що відображає їхню високу матеріаломісткість. Найменші змінні витрати – у заморожених напівфабрикатах (2 341 тис. грн) і кондитерських виробів (2 516 тис. грн).

Постійні витрати підприємства становлять 121 931 тис. грн і були розподілені пропорційно до питомої ваги виробів у загальній реалізації: найбільша частка припала на хліб (85 352 тис. грн), а найменша – на кондитерські вироби (7 316 тис. грн).

Розрахована точка беззбитковості показує мінімальні обсяги реалізації кожного виду продукції для покриття всіх витрат. Для хліба вона становить 2 699 т, що близько до фактичного обсягу реалізації (2 722 т). Це означає, що виробництво хліба практично працює на межі беззбитковості. Для хлібобулочних виробів точка беззбитковості – 1 304 т, що значно перевищує фактичні продажі (1

195 т), і це свідчить про необхідність підвищення обсягів реалізації або зниження витрат для досягнення беззбитковості. Кондитерські вироби та заморожені напівфабрикати демонструють обсяги реалізації, близькі до беззбиткових, що також потребує оптимізації витрат або перегляду цінової політики.

Отже, хліб формує основну частку доходів підприємства, але його виробництво працює близько до межі беззбитковості. Хлібобулочні вироби потребують уваги щодо збільшення обсягів реалізації або зниження витрат. Кондитерські вироби та заморожені напівфабрикати демонструють більшу фінансову стійкість, однак також потребують контролю за рентабельністю. Така структура дозволяє підприємству коригувати виробничу та цінову стратегію для забезпечення максимального прибутку.

CVP-аналіз побудований на кількісній оцінці взаємозв'язку між постійними та змінними витратами з метою підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства за різних ринкових умов та на різних стадіях життєвого циклу продукції. Основна складність цього методу полягає в коректному розподілі постійних витрат за видами продукції, що в практичних умовах часто має умовний характер і може не відображати реальної картини. Водночас детальний облік витрат та комплексний аналіз на рівні підприємства дозволяють чітко розділити витрати на постійні та змінні, підвищуючи точність і достовірність отриманих результатів.

Таким чином, завдяки застосуванню оперативного фінансового контролінгу, відповідний підрозділ ПрАТ «***» здійснює постійний моніторинг і оцінку прогресу всіх напрямів діяльності підприємства. Це включає аналіз фінансово-господарської діяльності, визначення беззбитковості, управління матеріальними та інформаційними потоками, оцінку ризиків та розробку рекомендацій щодо розвитку. Така комплексна система забезпечує основу для прийняття своєчасних і ефективних управлінських рішень.

Висновки до другого розділу

Приватне акціонерне товариство «***» є одним із провідних підприємств харчової галузі України, що поєднує традиційні технології виробництва з сучасними інноваційними підходами, забезпечуючи високу якість продукції та стабільну фінансову діяльність. Завдяки лінійно-функціональній структурі управління та ефективному корпоративному контролю компанія успішно поєднує стратегічне планування й оперативне управління, що дозволяє координувати роботу численних виробничих підрозділів та реалізовувати інвестиційні проєкти. Орієнтація на потреби клієнтів, соціальна відповідальність, впровадження сучасного обладнання та міжнародних стандартів контролю якості забезпечують конкурентоспроможність продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, підтверджуючи надійність «***» як партнера, роботодавця та інвестора.

Аналіз фінансового стану ПрАТ «***» свідчить про змішані результати: компанія демонструє зростання доходу та валового прибутку, ефективне управління дебіторською заборгованістю та відносно низьку кредиторську заборгованість, що є позитивними ознаками стабільності. Водночас спостерігається збитковість операційної діяльності, зростання витрат, погіршення ліквідності та оборотності запасів, а також збільшення ролі позикового капіталу, що підвищує фінансові ризики.

Аналіз системи збалансованих показників ПрАТ «***» демонструє, що підприємство приділяє увагу всім чотирьом ключовим перспективам Balanced Scorecard – фінансовій, клієнтській, внутрішніх бізнес-процесів та навчання й розвитку персоналу. Разом із тим спостерігається неоднорідна динаміка показників: фінансова стабільність і рентабельність у 2024 р. значно погіршилися, внутрішні процеси потребують модернізації та підвищення ефективності, а продуктивність праці тимчасово знизилася, хоча інвестиції у розвиток персоналу та збереження кадрової стабільності демонструють позитивні тенденції.

Отже, оперативний контролінг у ПрАТ «***» виступає ключовим інструментом забезпечення ефективного управління підприємством, дозволяючи системно оцінювати фінансово-господарську діяльність, контролювати виконання планів і бюджетів, аналізувати рентабельність, ліквідність та грошові потоки, а також прогнозувати фінансові результати.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. SWOT-аналіз ПрАТ «***»

Для вивчення стратегічної діяльності ПрАТ «***» застосуємо метод стратегічного контролінгу SWOT-аналіз. Цей інструмент допомагає компанії визначити напрямки розвитку, задовольнити потреби клієнтів і подолати перешкоди. Аббревіатура SWOT розшифровується як сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats). Проведення SWOT-аналізу є важливим етапом перед ухваленням ключових рішень, як-от запуск нових ініціатив, ребрендинг або зміна внутрішньої політики [48].

Для об'єктивного аналізу зовнішнього середовища компанії були визначені ключові фактори, що безпосередньо впливають на її діяльність та досягнення цілей [24].

Економічна ситуація. Повномасштабне вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року спричинило глибоку економічну кризу, що почалася одразу після нормалізації ситуації після пандемії COVID-19. До війни річна інфляція становила 10%. Вторгнення призвело до значного знецінення гривні та різкого зростання інфляції, яка досягла свого піку в жовтні 2022 року – 26,6% на рік.

Причинами цих процесів стали наслідки війни:

- знищення виробничих потужностей;
- зростання витрат, зокрема на собівартість та інші операційні витрати;
- порушення логістичних ланцюгів;
- зниження споживчої активності.

Крім того, інфляційні процеси посилювалися через емісію гривні Національним банком України (НБУ) для фінансування дефіциту державного бюджету (у 2022 році НБУ випустив 400 млрд грн, купивши на них державні військові облігації). [30]

Проте з кінця 2022 року та протягом 2023 року інфляцію вдалося стабілізувати завдяки ефективним діям НБУ та припиненню емісійного фінансування бюджету. Значний внесок у сповільнення інфляції зробив також рекордний урожай 2023 року. [30]

У 2024 році інфляційні показники в Україні знову почали зростати. Національний банк України пояснює це кількома факторами:

- завершення ефекту від минулорічних рекордних врожаїв;
- літня посуха 2024 року;
- дефіцит електроенергії;
- брак робочої сили. [30]

У жовтні 2024 року річна інфляція прискорилася до 9,7% через зменшення пропозиції продуктів харчування та збільшення витрат бізнесу на електроенергію та оплату праці.

Політична ситуація та її вплив на бізнес. Війна, розпочата росією у 2022 році, триває і в 2024-му, негативно впливаючи на всі бізнес-процеси. На кінець першого року війни було зруйновано або зупинили роботу близько 20% підприємств хлібопекарської галузі. Отже, найбільшим ризиком є повне або часткове припинення діяльності. [30]

Населення України значно зменшилося через міграцію, а споживання хліба знизилося на 15%. Це пов'язано зі зниженням купівельної спроможності, через що люди все частіше купують половину хлібини замість цілої.

Крім того, є проблеми з логістикою. Повітряні тривоги, порушення ланцюгів постачань і зміна контрагентів ускладнюють перевезення та доставку продукції. Для ПрАТ «***», як експортера, це призвело до зростання вартості логістики та інших труднощів. Додаткові проблеми створюють тривалий митний контроль і бюрократія з отриманням дозволів, що особливо критично для продуктів з обмеженим терміном придатності.

Технологічні виклики. У хлібопекарській галузі, де працює ПрАТ «***», інновації є ключовим фактором конкурентоспроможності. Для збереження ринкових позицій компанії необхідно постійно інвестувати в дослідження та

розробки. Впровадження інноваційної політики є важливою умовою для розвитку, оскільки це дозволяє використовувати передові технології для підвищення ефективності виробництва та збуту.

Інвестиції в R&D допомагають оновлювати виробництво та створювати нові продукти, що відповідають сучасним вимогам екологічності та економічності, наприклад, лінійку хлібобулочних виробів для дітей. Щоб досягти цього, компанія має приділяти більше уваги вдосконаленню ресурсної бази, модернізації основних фондів та оновленню виробничих ліній. [27]

Здійснимо SWOT-аналіз ПрАТ «***», виділивши сильні та слабкі сторони, та надамо оцінку кожному фактору на основі експертної шкали від 0 до 3 балів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Сильні та слабкі сторони ПрАТ «*»**

Сильні сторони	Оцінка	Слабкі сторони	Оцінка
1. Великий досвід на українському та світовому ринках	2	1. Ресурсоемність виробничого процесу	2
2. Якісна продукція та вибір асортименту	3	2. Збитки та від'ємні грошові потоки за останній період	2
3. Кваліфікований персонал	3	3. Великі довгострокові й короткострокові зобов'язання	3
4. Налагоджені канали збуту	2	4. Тенденція збільшення операційних витрат	3
5. Вагомий власний капітал	2	5. Недостатність чистого грошового потоку	3
Усього	12	Усього	16

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Як показано в табл. 3.1, до сильних сторін компанії належать значний досвід, підкріплений практичною компетенцією професійного персоналу, популярні торгові марки, а також суттєвий обсяг власного капіталу, який слугує фінансовою базою для створення та розвитку підприємства. Слабкі сторони організації включають високу витратність виробничого процесу, нестачу чистого грошового потоку, наявність збитків та значні довгострокові й короткострокові зобов'язання. Для оцінки кожного пункту сильних і слабких сторін застосовано

експертну шкалу від 0 до 3, де 0 – найменш виражена сторона, а 3 – найбільш виражена, що потребує розвитку або усунення відповідно до фактора. До конкретних оцінок повернемося після завершення повного аналізу.

Окреслимо можливості та загрози ПрАТ «***», а також оцінимо кожен із факторів на основі експертної шкали від 0 до 3 балів у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Можливості та загрози ПрАТ «*»**

Можливості	Оцінка	Загрози	Оцінка
1. Зростання потужностей	2	1. Конкурентність на ринку	1
2. Модернізація ресурсної бази	2	2. Наслідки війни	2
3. Розширення сфери діяльності	1	3. Економічна нестабільність	3
4. Зменшення виробничої собівартості	1	4. Поганий урожай	2
5. Оптимізація грошових потоків	2	5. Часткова залежність від кредиторів	1
Усього	8	Усього	10

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Як видно з табл. 3.2, до можливостей підприємства належать розширення потужностей і сфер впливу, скорочення витрат та оптимізація грошових потоків. Серед загроз – висока конкуренція, нестабільна політико-економічна ситуація, можливі неврожаї та часткова залежність від кредиторів. Кожному пункту можливостей і загроз була присвоєна оцінка за експертною шкалою від 0 до 3, де 0 – найменш виражений елемент, а 3 – найбільш виражений, на якому компанії слід зосередити увагу.

Наступним етапом є застосування розширеної матриці SWOT-аналізу, яка дозволяє не лише перерахувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а й оцінити їх взаємозв'язки, трансформуючи потенційні виклики у стратегічні переваги. Перевагами цього підходу є простота застосування, інтеграція внутрішніх та зовнішніх факторів, оцінка їх загального впливу на діяльність підприємства та виявлення раніше непомітних аспектів, що впливають на компанію [17].

Побудуємо розширену матрицю SWOT-аналізу ПрАТ «***» у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розширена матриця SWOT-аналізу ПрАТ «*»**

Поле СіМ (Сильні сторони - Можливості)	Поле СіЗ (Сильні сторони - Загрози)
1. Вагомий досвід допоможе знайти шляхи покращення технологічного процесу і збільшення ефективності. 2. Якісна продукція дозволить зрозуміти якою може бути додаткова продукція в бізнесі. 3. Частину власного капіталу можна використати на модернізації процесів на підприємстві задля зменшення витрат.	1. Здобутки компанії слугуватимуть у розробці стратегії для діяльності в кризовому становищі. 2. Ефективна співпраця з контрагентами дозволить підприємству зберігати позиції на ринку та отримувати якісну сировину. 3. Щорічне зростання власного капіталу позбавить компанію загроз великої кредиторської залежності.
Усього: 20	Усього: 22
Поле СлМ (Слабкі сторони - Можливості)	Поле СлЗ (Слабкі сторони - Загрози)
1. Оновлення виробничої бази дозволить організації зменшити ресурси на господарську діяльність. 2. Розширення сфери роботи призведе до збільшення прибутків. 3. Оптимізація грошових потоків допоможе знизити видатки та тримати рівень чистого потоку на стабільному рівні.	1. Наслідки війни та велика конкурентність збільшуватимуть витрачання трудових і фінансових ресурсів. 2. Економічна та природна нестабільність можуть призвести до накопичення збитків. 3. Збільшення залежності від позикових коштів погіршуватиме фінансовий стан.
Усього: 24	Усього: 26

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Аналіз табл. 3.3 показує, що пріоритетною для підприємства є область Слабкі сторони – Загрози (СлЗ), яка набрала сумарно 26 балів за експертною шкалою. Це означає, що основне завдання компанії – мінімізувати вплив зовнішніх загроз та водночас зміцнювати й розвивати слабкі сторони.

Ситуація ускладнюється продовженням війни та нестабільністю економічного середовища, включно з інфляцією та коливанням валютного курсу. Це позначається на фінансових результатах через від'ємні курсові різниці, особливо з огляду на експорт до Європи та Америки. Закредитованість підприємства є звичною практикою для харчової галузі, проте важливо підтримувати оптимальне співвідношення позикових і власних ресурсів та формувати резерви для непередбачуваних витрат. Ключовою умовою подальшого розвитку є підвищення ефективності виробництва через модернізацію, впровадження новітніх технологій та оновлення виробничої стратегії. Це

дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним та забезпечувати стабільний прогрес у змінних умовах ринку.

3.2. Покращення контролінгу в управлінні підприємством

Контролінг є критично важливим для ефективного фінансового управління. Він допомагає підприємствам одночасно аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище, виявляти потенціал, забезпечувати збалансований розвиток та підвищувати фінансові результати.

Для забезпечення ефективності, контролінг повинен ґрунтуватися на ключових принципах:

- прагнення до вдосконалення. Компанія повинна постійно шукати шляхи для прогресу, впроваджуючи інновації, розробляючи нові продукти та використовуючи передові методи виробництва.

- своєчасність. Менеджери мають швидко оцінювати ситуацію, можливості та ризики, щоб оперативно ухвалювати управлінські рішення, що впливають на фінансові результати.

- стратегічна свідомість. Кожне рішення повинно оцінюватися з точки зору його відповідності стратегічним програмам, а не лише миттєвій вигоді.

- документування. Цей фундаментальний елемент підвищує відповідальність персоналу та є важливою частиною всього процесу фінансового управління.

Служба контролінгу є однією з найважливіших на підприємстві. Адміністративно-управлінський персонал відіграє ключову роль, надаючи інформацію для ухвалення рішень, визначаючи вектори розвитку, моніторячи та впроваджуючи нововведення. Ефективність цієї служби безпосередньо впливає на фінансові результати компанії.

Для успішного управління необхідна тісна співпраця між фінансистами, бухгалтерами та окремою службою контролінгу. Вище керівництво має взаємодіяти з цими підрозділами, щоб ухвалювати оптимальні рішення для

максимізації прибутків.

Процес контролінгу в ПрАТ «***» має бути націлений на досягнення довгострокових цілей і складатися з таких етапів:

- оцінка факторів. Аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства.
- розробка стратегії. Створення фінансової стратегії компанії.
- детальне планування. Розробка детальних планів для різних напрямів діяльності, підрозділів або періодів.
- інформаційна підтримка. Підготовка необхідного інформаційного забезпечення.
- встановлення критеріїв. Визначення критеріїв ефективності.
- розподіл ресурсів. Розподіл завдань і ресурсів між підрозділами.
- моніторинг та аналіз. Постійний моніторинг і факторний аналіз отриманих даних.
- реагування. Своєчасна реакція на поточний стан бізнесу та впровадження необхідних коригувальних дій.
- постійне вдосконалення. Компанія має постійно вдосконалювати своє фінансове управління та дотримуватися встановлених концепцій.

Систему контролінгу ПрАТ «***» можна зобразити графічно .

Процес роботи контролінгу є об'ємним і багатоетапним. Він починається з глобального планування, що включає оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність компанії.

Глобальне планування та ESG-принципи. Внутрішні фактори включають кваліфікований персонал, інновації, здатність реагувати на виклики та забезпечення ресурсами. Зовнішні фактори охоплюють політико-економічну ситуацію, правові норми, взаємодію з постачальниками та фінансовими установами, а також аналіз ринків збуту.

Для підвищення прибутковості та вартості, ПрАТ “*** ” має дотримуватися ESG-принципів:

– соціальна сфера (S). Збільшення ініціатив, підвищення ефективності виробничих і торгових процесів, підтримка персоналу та задоволення його потреб.

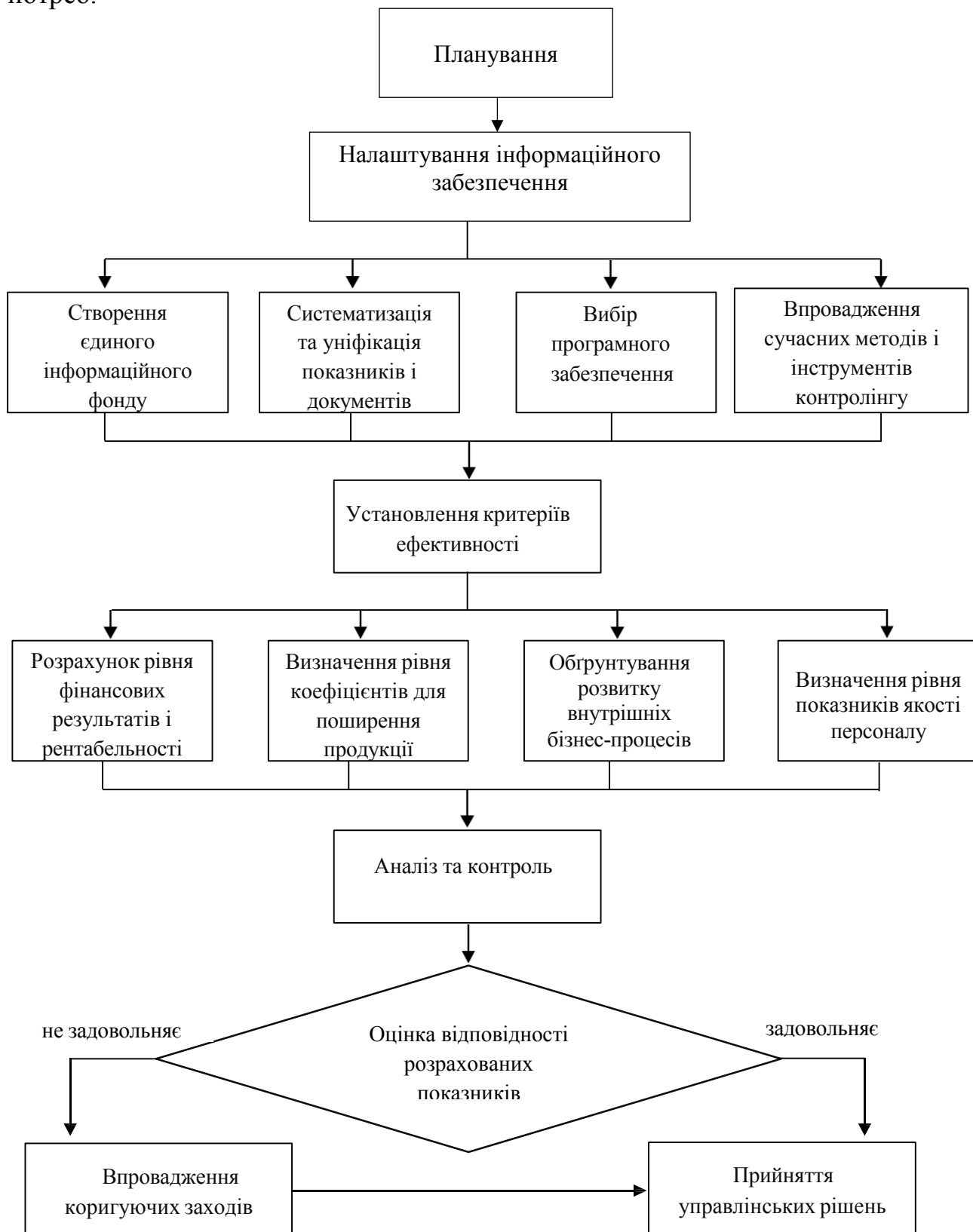


Рис 3.1. Система контролінгу ПрАТ «*»**

Джерело: узагальнено автором

- екологічна сфера (E). Модернізація виробництва, впровадження енергоефективних технологій, зменшення шкідливих викидів.

- корпоративне управління (G). Підтримка контакту з зацікавленими сторонами, сучасна структура управління, стимулювання інновацій.

- впровадження ESG-стратегії покращує управлінські процеси, знижує негативний вплив на довкілля та підвищує прозорість бізнесу. Це дозволяє компанії отримати конкурентні переваги, залучити інвестиції та ефективніше впроваджувати інновації.

Наступний етап – організація інформаційного забезпечення. Це передбачає створення єдиного інформаційного простору, який охоплює людські та матеріальні ресурси. Необхідно налаштувати ефективну взаємодію між підрозділами та забезпечити безперешкодну передачу інформації. Важливим аспектом є уніфікація та стандартизація обліку та документації. Це допомагає зменшити витрати на обробку документів і прискорити робочі процеси.

Для ПрАТ «***» критично важливим є використання програмного забезпечення. Цифровізація процесів забезпечує швидку трансформацію компанії, підвищуючи ефективність та результативність бізнес-процесів. Сучасні програмні рішення дозволяють проводити комплексні дослідження, підвищують достовірність фінансового аналізу, систематизують управлінські процеси, консолідують дані та контролюють ключові показники ефективності. Отримана інформація є незамінним інструментом для ухвалення управлінських рішень.

Серед українських аналогів 1С варто відзначити сервіси Dilovod та Дебет Плюс, тоді як серед іноземних рішень найбільш перспективною є система SAP S/4HANA. Вона забезпечує автоматизацію господарської діяльності з використанням штучного інтелекту та є стратегічною інвестицією для розвитку бізнесу та вдосконалення внутрішніх процесів. Основні переваги впровадження інтелектуальних інтегрованих систем включають:

- адаптацію до ринкових вимог за допомогою моделей прогнозування;
- трансформацію бізнес-процесів через штучний інтелект і машинне

навчання;

- реалізацію ІТ-цілей завдяки хмарним, локальним і гібридним рішенням;
- підвищення мотивації персоналу через прозору систему оцінки ефективності;
- прискорене ухвалення оптимальних рішень завдяки вбудованій аналітиці та цифровим помічникам;
- інтеграцію всіх підрозділів в єдиний інформаційний простір;
- покращення якості обліку, прозорості та контролю виконання операцій.

[47]

Наступним кроком для ПрАТ «***» є визначення критеріїв ефективності діяльності через систему ключових показників (KPI). Така система слугує інструментом постійного контролю, дозволяючи регулярно оцінювати результати роботи, відстежувати виконання стратегії та вчасно коригувати цілі й управлінські рішення. Вона також допомагає структурувати компанію, чітко розподілити обов'язки і підвищити продуктивність співробітників. Кожна посада має чіткий опис функцій і результатів, які відображаються через кількісні та якісні показники, зокрема відсоток виконання плану. Це дозволяє керівництву визначити пріоритетні та допоміжні показники, забезпечуючи своєчасний контроль і прийняття рішень.

Фінансові менеджери зосереджують увагу на підвищенні фінансових показників компанії, таких як рентабельність, оборотність, стійкість і платоспроможність. Водночас відділ продажів і маркетингу прагне розширити вплив компанії на ринку, підвищити впізнаваність бренду та залучити більше клієнтів, що сприяє масштабуванню бізнесу. Управлінські та виробничі підрозділи відповідають за оптимізацію операційних процесів, впровадження інновацій, забезпечення ресурсної та технічної підтримки та розвиток командної взаємодії. Відділ кадрів оцінює ефективність персоналу, розвиває кадровий потенціал, забезпечує стабільність працівників та контролює витрати на фонд оплати праці, створюючи комфортні умови для роботи колективу.

Крім цього, до системи оцінки ефективності діяльності слід інтегрувати

показники ESG-стратегії: контроль рівня викидів, результативність соціальних ініціатив та дотримання сучасних стандартів і норм дозволяє підвищити стійкість підприємства, його соціальну відповідальність і конкурентоспроможність, сприяючи виходу на новий рівень розвитку.

Фінансовий контролінг передбачає систематичний контроль за виконанням планів та аналізом діяльності підприємства. Основні елементи цього процесу включають:

- залучення співробітників центрів відповідальності до контрольних процедур;
- контроль якості виконання роботи та звітності, включаючи планові та нормативні калькуляції, методичну документацію;
- своєчасне подання звітів для прийняття управлінських рішень;
- визначення фактичного стану та порівняння його з попередніми періодами;
- перевірку обґрунтованості та повноти цільових показників операційної діяльності.

Під час аналізу оцінюється відповідність розрахованих показників цілям і критеріям, вивчаються відхилення від запланованих значень і їх вплив на роботу підприємства. Виявляються причини розбіжностей та відповідальні особи, після чого впроваджуються заплановані коригувальні заходи. Ефективне управлінське рішення дозволяє зменшити негативні наслідки від незадовільних результатів та мінімізувати ризик повторення подібних ситуацій у майбутньому.

Фінальний етап управлінського процесу – це ухвалення остаточних рішень. На основі результатів попередніх етапів, аналізу звітів і досягнень, керівництво ПрАТ «***» формує рішення щодо подальшого розвитку підприємства, визначає пріоритетні напрямки або концентрується на усуненні проблем, що потребують тривалого часу для вирішення.

Для забезпечення ефективності рішень слід враховувати особливості внутрішнього та зовнішнього середовища, оскільки такі рішення не лише впливають на успіх компанії, а й визначають її здатність виживати в умовах

високої конкуренції та кризових ситуацій.

Прийняті рішення повинні відповідати таким критеріям: врахування специфіки діяльності підприємства, економічна та підприємницька обґрунтованість, ясність і стислість, дотримання термінів, а також оцінка глобального стану ринку. Умови ухвалення рішень мають базуватися на правах, повноваженнях і обов'язках, визначених у Статуті товариства.

Реалізація управлінського рішення може завершитися повним вирішенням проблеми, що свідчить про його ефективність. У випадку часткового або неуспішного вирішення виникає потреба в доопрацюванні та повторному проходженні процесу ухвалення рішення. При цьому помилки можуть виникати на будь-якому етапі: під час ідентифікації проблеми та визначення об'єкта управлінського впливу, або під час ухвалення та реалізації рішень керівництвом. Таким чином, процес управлінського прийняття рішень може ініціюватися як на рівні суб'єкта управління, так і на рівні безпосереднього виконавця рішення. [32]

Досягнення задовільних результатів компанії має супроводжуватися заохоченням керівництва та персоналу за виконання KPI та підвищення вартості підприємства.

Для вдосконалення контролінгу в ПрАТ «***» доцільно впровадити ініціативи на основі системи збалансованих показників (Balanced Scorecard).

Для ефективного використання Balanced Scorecard рекомендується дотримуватися чотирьох основних етапів:

- визначення стратегічних цілей. На цьому етапі формулюються основні наміри та цілі для кожної перспективи системи.
- формування таблиці метрик. Вказуються цільові значення показників та ініціативи для їх досягнення.
- створення детальної картки кожного показника. Вона містить алгоритми розрахунку, поточні та планові значення, формули, центри відповідальності та інші необхідні дані.
- інтеграція KPI у картки керівників та працівників. Встановлюються ключові показники ефективності для оцінки прогресу та підвищення

результативності роботи.

Такий підхід дозволяє систематизувати управлінський процес, підвищити контроль за виконанням стратегічних завдань і стимулювати досягнення високих результатів.

Підприємству ПрАТ «***» слід приділити особливу увагу вдосконаленню стратегічного фінансового контролінгу через оновлену систему Balanced Scorecard.

У фінансовій сфері компанії необхідно підвищити прибутковість, зміцнити фінансову незалежність та оптимізувати грошові потоки. Оптимізація грошових потоків сприяє прискоренню обороту капіталу, зменшенню ризику неплатоспроможності, накопиченню ресурсів для інвестицій, що підвищує прибутковість і ліквідність підприємства. Важливо вдосконалити управління як власним, так і позиковим капіталом.

У маркетинговій складовій пріоритетом є підвищення привабливості бренду, покращення якості продажів та ефективності збуту. Оскільки продукція є ключовою цінністю компанії, необхідно впроваджувати сучасні підходи та підвищувати якість товарів.

Щодо внутрішніх бізнес-процесів, завданням є зменшення відхилень між плановими та фактичними показниками, підвищення рентабельності та рівня виробництва. Для цього слід активно використовувати інструменти контролінгу та програмне забезпечення, а також модернізувати технічну та виробничу базу для підвищення загальної ефективності діяльності.

Складова якості та розвитку персоналу передбачає підвищення продуктивності праці, фінансових результатів і зменшення плинності кадрів. Для цього необхідно вдосконалювати умови праці та оптимально розподіляти обов'язки між співробітниками.

Аналіз SWOT показав, що сильні сторони ПрАТ «***» включають значний досвід роботи в Україні, США та Європі, висококваліфікований персонал, популярні торгові марки та значний власний капітал. Слабкі сторони – ресурсоемність виробництва, нестача чистого грошового потоку, наявність

збитків та високі довгострокові і короткострокові зобов'язання.

Серед можливостей підприємства виділяються нарощування потужностей та сфери впливу, зниження витрат та оптимізація грошових потоків. Загрози включають конкурентний тиск, політико-економічну нестабільність, потенційні неврожаї та часткову залежність від кредиторів.

Завдяки розширеній матриці SWOT визначено, що головним завданням є мінімізація наслідків зовнішніх загроз та розвиток слабких сторін у позитивному напрямку.

Використання Balanced Scorecard показало, що фінансові показники – фінансова стійкість та ефективність грошових потоків – залишаються низькими, а рентабельність у 2024 році виявилась від'ємною. Показники маркетингової складової стабільно високі: утримання клієнтів та виконання договірних зобов'язань демонструють позитивну динаміку, привабливість продукції та критичний обсяг реалізації зросли на 5,92% і 21,29% відповідно.

У внутрішніх бізнес-процесах необхідно зменшити від'ємні та низькі показники рентабельності основних фондів та продукції, а також підвищити коефіцієнт ритмічності. Водночас оптимальні залишаються коефіцієнти придатності основних фондів та матеріаловіддача.

Щодо персоналу, продуктивність праці знижувалася щороку, що вимагає реорганізації виробничої стратегії. Плинність кадрів та кадровий потенціал залишаються на задовільному рівні, проте потребують удосконалення.

Для вирішення зазначених проблем запропоновано комплексну систему контролінгу, яка включає: оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів, розробку фінансової стратегії, деталізовані плани діяльності підрозділів, підготовку інформаційного забезпечення, встановлення KPI, розподіл ресурсів і завдань, моніторинг та факторний аналіз даних, а також реагування на поточну ситуацію та впровадження необхідних заходів.

Впровадження цих ініціатив дозволить підвищити прибутковість, фінансову незалежність, оптимізувати грошові потоки, підвищити привабливість бренду, покращити якість продукції, підвищити ефективність внутрішніх

процесів та продуктивність персоналу, що забезпечить стабільний розвиток і конкурентоспроможність компанії.

3.3. Розробка пропозицій щодо покращення системи оперативного контролінгу підприємства

Оперативний контролінг – це система управління, яка допомагає менеджменту ухвалювати ефективні поточні рішення. Вона ґрунтується на постійному зборі й аналізі даних про діяльність компанії та ринку.

Для ефективної роботи відділу оперативного контролінгу необхідно:

- оптимізувати документообіг для злагодженої роботи підрозділів і швидкого реагування на проблеми.
- ґрунтовно планувати поточну діяльність і прогнозувати результати.
- забезпечувати оперативний контроль та аналіз фінансово-господарської діяльності.
- встановлювати об'єктивні причини явищ на підприємстві та пропонувати заходи для усунення негативних наслідків.
- автоматизувати облікові, планові, контрольні та аналітичні функції.

Першим кроком для вдосконалення контролінгу в ПрАТ «***» є оптимізація роботи з інформаційними потоками. Це сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують безперебійний рух даних від джерела до адресата.

Методи аналізу інформаційних потоків. На підприємствах із великою кількістю підрозділів та значним документообігом для аналізу інформаційних потоків використовують:

- формалізовані методи. Застосовуються за допомогою програмного забезпечення для діловодства.
- графічні методи. Надають візуальну інформацію, що допомагає в ухваленні рішень.
- комбіноване використання. Найбільш дієвий метод, що поєднує формалізовані та графічні підходи для уніфікації та систематизації потоків даних.

Впровадження ERP-систем. Для контролінгу критично важливим є впровадження ERP-системи (Enterprise Resource Planning). Вона об'єднує функціональні підсистеми управління:

- фінансовими ресурсами;
- ресурсами виробництва;
- закупівлями;
- взаємовідносинами з клієнтами;
- людськими ресурсами;
- корпоративним контентом.

Така інтегрована система покращує планування та контроль, забезпечує доступ до інформації в реальному часі й підвищує якість даних. Вона також включає актуальні IT- та Fintech-інструменти для глибокого аналізу бізнесу.

Оптимальним рішенням для ПрАТ «***» є впровадження SAP S/4HANA. Це сучасна ERP-система, що інтегрується з іншими програмами SAP та технологіями Internet of Things та Big Data, і працює на основі штучного інтелекту (ШІ). SAP S/4HANA має зручний інтерфейс та спрощену модель даних, що у поєднанні з технологією in-memory бази даних SAP HANA дозволяє значно прискорити й ефективніше виконувати бізнес-процеси.

На основі проведеного аналізу та розроблених рекомендацій, перспективи розвитку оперативного контролінгу на ПрАТ «***» можна структурувати за трьома ключовими напрямками:

1. Інформаційно-технологічний розвиток. Основна перспектива полягає у цифровій трансформації. Впровадження сучасної ERP-системи (як-от SAP S/4HANA) є критично важливим для усунення проблем, пов'язаних із розбіжностями та повільністю інформаційних потоків, виявлених у поточному стані. Це дозволить об'єднати всі функціональні підрозділи в єдиний простір, де управлінська звітність та дані для ABC-аналізу формуються автоматично та в режимі реального часу.

Створення такого центру та автоматизація управління за відхиленнями забезпечать миттєве реагування керівництва на збитковість операційної

діяльності, скорочуючи час від виявлення проблеми до прийняття рішення.

Перспектива	Зміст	Очікуваний результат
Впровадження ERP-системи	Поетапне впровадження SAP S/4HANA (або аналогічної уніфікованої ERP-системи) для інтеграції всіх бізнес-функцій: виробництва, фінансів, логістики та управління персоналом.	Оперативність контролю: Можливість моніторингу ключових показників у режимі реального часу, мінімізація ручної праці та підвищення точності управлінської звітності.
Створення єдиного обліково-аналітичного центру	Уніфікація методик обліку та аналізу, які використовуються різними підрозділами, та їхнє перенесення в єдину IT-платформу.	Узгодженість даних: Уникнення конфліктів та розбіжностей у даних між бухгалтерським, податковим та управлінським обліком, що є критичним для ABC-аналізу.
Автоматизація управління за відхиленнями	Вбудовування в ERP-систему функціоналу автоматичного порівняння фактичних показників з плановими (бюджетними) та генерації звітів про відхилення в момент їх виникнення.	Миттєве реагування: Скорочення часу на виявлення та аналіз причин збитковості операційної діяльності (яка була виявлена в аналізі).

2. *Методичне поглиблення* сфокусоване на вирішенні проблеми зростання витрат та фінансових ризиків, виявлених у роботі.

Розширення ABC-аналізу дозволить точно визначити неефективні процеси та продукти, а перехід до гнучкого бюджетування підвищить точність планування в умовах економічної нестабільності.

Критично важливою є розробка детальної системи управління грошовими потоками, яка за допомогою оперативних бюджетів (на короткі періоди) поліпшить показники ліквідності та оборотності запасів, знижуючи залежність від позикового капіталу.

Перспектива	Зміст	Очікуваний результат
Поглиблене застосування ABC-аналізу	Розширення аналізу не лише на матеріальні витрати (сировину), але й на інші центри витрат, включаючи адміністративні та логістичні витрати.	Оптимізація витрат: Точне визначення нерентабельних продуктів/процесів, що дозволить ефективно керувати витратами та підвищити рентабельність продукції.
Впровадження гнучкого бюджетування	Перехід від статичного річного бюджетування до гнучких (змінних) бюджетів, які автоматично коригуються відповідно до фактичного обсягу виробництва.	Підвищення точності планування: Зменшення розбіжностей між планом і фактом, що особливо важливо в умовах коливання валютного курсу та економічної нестабільності.
Система управління грошовими потоками	Розробка детальних оперативних бюджетів грошових потоків (Cash Flow) на короткі періоди (тиждень/місяць) з метою мінімізації нестачі чистого грошового потоку.	Зміцнення ліквідності: Поліпшення показників ліквідності та оборотності запасів (що були визначені як проблемні), зниження фінансових ризиків.

3. *Стратегічна інтеграція.* Кінцева перспектива – це повна інтеграція оперативного контролінгу зі стратегією компанії. Це досягається через тісне поєднання оперативних KPI з чотирма перспективами BSC. Такий підхід забезпечить узгодженість щоденних дій із довгостроковими цілями. Крім того, інтеграція ESG-показників в оперативну звітність підкреслить соціальну відповідальність компанії та сприятиме підвищенню її стійкості. Розвиток функцій контролера до рівня бізнес-партнера забезпечить, що контролінг не лише звітує, але й активно впливає на якість та своєчасність прийняття стратегічних рішень.

Перспектива	Зміст	Очікуваний результат
Повна інтеграція BSC (Balanced Scorecard)	Інтеграція оперативних KPI (які моніторяться контролінгом) у стратегічну систему BSC, що дозволить керівництву бачити, як щоденні операції впливають на загальні стратегічні цілі.	Стратегічна орієнтація: Узгодження дій всіх підрозділів зі стратегією компанії, підвищення продуктивності праці та модернізація внутрішніх процесів.
Інтеграція ESG-показників в оперативний контроль	Включення показників, пов'язаних з ефективністю використання ресурсів (води, енергії, утилізації відходів), у щоденні оперативні звіти.	Конкурентна перевага: Підвищення стійкості, покращення соціального та екологічного іміджу, що особливо важливо для великих корпорацій.
Розвиток функцій контролера	Перетворення ролі контролера з "реєстратора фактів" на "бізнес-партнера" для керівництва, який надає не лише дані, але й проактивні рекомендації.	Якість рішень: Підвищення якості управлінських рішень та своєчасне реагування на ринкові зміни та фінансові загрози.

У підсумку, впровадження запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню його ефективності та забезпеченню стабільного розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Висновки до третього розділу

SWOT-аналіз ПрАТ «***» дозволив комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, та визначити пріоритетні напрями стратегічного розвитку. Виявлені сильні сторони, такі як великий досвід, кваліфікований персонал і наявність власного капіталу, можуть бути ефективно використані для модернізації виробництва та розширення

ринкових позицій. Водночас слабкі сторони та зовнішні загрози, зокрема високі витрати, нестабільна економічна ситуація, наслідки війни та коливання валютного курсу, створюють серйозні ризики для фінансової стабільності. Найбільшу увагу компанії слід приділити мінімізації впливу негативних факторів та підвищенню ефективності виробничих процесів через інновації та оптимізацію ресурсів, що дозволить забезпечити стійкий розвиток і конкурентоспроможність на українському та міжнародному ринках.

Впровадження стратегічного фінансового контролінгу у ПрАТ «***» забезпечує комплексну оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища, формування стратегічних цілей, планування ресурсів і встановлення ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринку та підвищувати фінансові результати. Автоматизація процесів і використання сучасного програмного забезпечення підвищує оперативність, точність управлінських рішень та ефективність внутрішніх бізнес-процесів, а також стимулює розвиток персоналу та підвищення продуктивності. У результаті вдосконалена система стратегічного контролінгу забезпечує довгострокову фінансову стійкість, конкурентоспроможність та стабільний розвиток компанії.

Удосконалення системи оперативного фінансового контролінгу у ПрАТ «***» передбачає оптимізацію інформаційних потоків, впровадження уніфікованих обліково-аналітичних та ERP-систем, що забезпечує своєчасний збір, обробку та аналіз даних для прийняття ефективних управлінських рішень. В результаті вдосконалена система оперативного контролінгу забезпечує ефективне управління поточною діяльністю підприємства, своєчасне реагування на виклики та підвищення загальної результативності і конкурентоспроможності компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження ми отримали наступні висновки:

- контролінг слід розглядати як комплексну управлінську систему, що забезпечує досягнення стратегічних та поточних цілей підприємства через застосування відповідних методів, інструментів і процедур, головним завданням якої є створення ефективного механізму прийняття рішень на основі аналізу господарської діяльності для підвищення результативності та оптимізації фінансових показників;
- для забезпечення своєчасного доступу до управлінської інформації доцільно використовувати інструменти оперативного контролінгу, зокрема ABC-аналіз, систему бюджетування, аналіз «витрати – обсяг – прибуток» та метод управління за відхиленнями, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства;
- дослідження міжнародного досвіду впровадження оперативного контролінгу показує, що пряме перенесення зарубіжних моделей у вітчизняну практику без адаптації неможливе через відмінності в економічних умовах, законодавстві та специфіці бізнесу, водночас базові принципи контролінгу залишаються універсальними і потребують врахування національного контексту;
- ПрАТ «***» поєднує традиційні технології виробництва з інноваційними підходами, забезпечуючи високу якість продукції та стабільну фінансову діяльність, координуючи роботу численних підрозділів і реалізуючи інвестиційні проєкти через лінійно-функціональну структуру управління та ефективний корпоративний контроль;
- аналіз фінансового стану підприємства показує позитивні ознаки стабільності (зростання доходу та валового прибутку, ефективне управління дебіторською заборгованістю, низька кредиторська заборгованість), але також виявляє проблемні моменти: збитковість операційної діяльності, зростання витрат, погіршення ліквідності, оборотності запасів та підвищення ролі позикового капіталу, що збільшує фінансові ризики;

- використання системи Balanced Scorecard дозволяє підприємству оцінювати фінансову перспективу, потреби клієнтів, внутрішні бізнес-процеси та розвиток персоналу; при цьому спостерігається неоднорідна динаміка показників, що вимагає модернізації внутрішніх процесів та підвищення продуктивності праці;

- SWOT-аналіз виявив сильні сторони підприємства (досвід, кваліфікований персонал, власний капітал), слабкі сторони та зовнішні загрози (високі витрати, нестабільна економічна ситуація, наслідки війни, коливання валютного курсу), що визначає пріоритетні напрями розвитку: мінімізація ризиків та підвищення ефективності виробництва через інновації та оптимізацію ресурсів;

- впровадження стратегічного фінансового контролінгу забезпечує оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища, формування стратегічних цілей, планування ресурсів і встановлення KPI, що сприяє своєчасному реагуванню на ринкові зміни та підвищенню фінансових результатів;

- інтеграція ESG-принципів та системи Balanced Scorecard дозволяє підвищувати прибутковість, оптимізувати грошові потоки, покращувати соціальну, екологічну та корпоративну відповідальність підприємства;

- удосконалення оперативного контролінгу передбачає оптимізацію інформаційних потоків, впровадження уніфікованих обліково-аналітичних та ERP-систем (зокрема SAP S/4HANA), що забезпечує оперативний збір, обробку та аналіз даних, автоматизацію процесів, підвищення точності інформації, координацію між підрозділами та розвиток продуктивності персоналу;

- на основі проведеного аналізу та розроблених рекомендацій, перспективи розвитку оперативного контролінгу на ПрАТ «***» можна структурувати за трьома ключовими напрямками: інформаційно-технологічний розвиток; стратегічна інтеграція

У підсумку, впровадження запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню його ефективності та забезпеченню стабільного розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М. Фінансовий контролінг у системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2022. 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10040>. (дата звернення: 14.11.2025).
2. Аналіз ESG стандартів: рекомендації для українського бізнесу. Офіс зеленого переходу. URL: <https://dixigroup.org/analytic/analiz-esg-standartiv-dlya-ukrayinskogo-biznesu-praktychni-rekomendacziyi-ta-instrumenty/>. (дата звернення: 20.11.2025).
3. Андрушкевич, Н. В., Фімяр, С. В., & Довгань, В. В. (2025). Управління витратами інноваційного підприємства в рамках системи контролінгу. *Трансформаційна економіка*, (1 (10)), 7-11. DOI:<https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-1>
4. Арєф'єва О.В., Дякон Л.Л. Історія виникнення контролінгу та сутність контролінгу бізнес-процесів. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. 8 (62). С. 165–171.
5. Баташева Ю.С. Переваги використання інструментів оперативного контролінгу в управлінні промисловим підприємством. URL: http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68652.doc.htm (дата звернення: 14.11.2025).
6. Беляєва Н. С., Хмурова В. В. Особливості забезпечення контролінгу та реалізації його в системі управління підприємством. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2021. 26. С. 12–16. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua> (дата звернення: 14.11.2025).
7. Борук О. «***» гнучко підходить до задоволення смаків та потреб клієнтів та партнерів. URL: <https://harch.tech/2023/11/01/oleksandra-boruk-koncern-hlibprom-hnuchko-pidhodyt-do-zadovolennia-smakiv/>. (дата звернення: 20.11.2025)..
8. Говорушко Т.А., Кроніковський Д.О. Проблемні аспекти впровадження контролінгу в Україні. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/32027/15-Govorushko.pdf?sequence=1> (дата звернення: 14.10.2025).

9. Грибовська Ю. М., Кононенко Ж. А. Застосування інформаційних систем в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-84>

10. Дем'яненко Т. І. Необхідність впровадження системи контролінгу на підприємствах України. *Вісник Херсонського національного технічного університету*.. 2022. 2(81). С. 149–153. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/60/55

11. Другова О. С., Гусейнлі Ш. Р. огли. Еволюція системи контролінгу в бізнес-структурах в умовах змін макроекономічного середовища *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 20 25. 2(47). С. 62-67 URI: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/15889>(дата звернення: 14.10.2025).

12. Економічна енциклопедія. У 3-х томах. Том 1/відп. ред. С.В. Мочерний. Київ: Видавничий центр «Академія», 2020. 864 с.

13. Журавльова І. В., Сабліна Н. В. Фінансовий менеджмент і контролінг у сфері бізнесу : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ, 2018. 174 с.

14. Загорудько В.Л., Трофимова К.С. Дослідження основних переваг організації служби контролінгу на вітчизняних підприємствах. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1083> (дата звернення: 14.10.2025).

15. Засадний Б. А., Ткаченко А. В. Система бюджетування як провідна ланка фінансового планування бізнес-процесі підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. 35. С. 33–37.

16. Захарченко В. І., Акулюшина М. О., Лінгур Л. М. Моделювання процесів управління витратами підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4212/4139>. (дата звернення: 20.11.2025).

17. Ілащук С. А. Удосконалення системи контролінгу як передумова до покращення економічної безпеки. *Ефективна економіка*. 2016. 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4967>. (дата звернення: 14.10.2025).

18. Килимнюк В. Еволюція контролінгу. Його місце та роль в економіці підприємства. *Економіст*. 2019. 1. С. 47–49.
19. Копчак Ю.С., Лобунець Т.В., Луковський Р.І. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. Випуск. 61. 2024 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>
20. Корбутяк А. Г., Шевчук Ю. О. Фінансовий контролінг як складник управління фінансами підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. 39. С. 89–94.
21. Коробка С. В. Теоретичні аспекти впровадження контролінгу в систему управління підприємством. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. 5. С. 65–71. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.5.8>
22. Коробка, С. В. Бюджетування як ключовий аспект контролінгу діяльності підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2024. 12. DOI <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-02>
23. Куш, А., & Почтовюк, А.. Роль контролінгу в системі управління розвитком підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025. 342(3(2), 219-223. DOI [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-34](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-34)
24. Лиса А. В Україні близько 20% хлібозаводів зруйновані або не відновили виробництво. URL: <https://landlord.ua/news/v-ukraini-blyzko-20-khlibozavodiv-zruinovani-abo-ne-vidnovyly-vyrobnytstvo/>. (дата звернення: 14.10.2025).
25. Назарова Т. Ю., Шевченко М. Н., Грабович П. В. Фінансовий контролінг як складова системи управління стійким розвитком підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2020. 1. С. 3–6.
26. Петрович Й.М., Панас Я.В. Еволюція контролінгу в сучасній теорії та практиці управління вітчизняними підприємствами. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/30390/1/Petrovich%20Y.M.%20Evolutsiya.pdf> (дата звернення: 20.11.2025).
27. Про ПрАТ «***». URL: <https://hlibprom.com.ua/>.
28. Прокопенко О.В. Економічна сутність контролінгу, його місце в системі

управління підприємством. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/25419/1/Prokopenko.pdf> (дата звернення 20.11.2025).

29. Ромашко А.С. Значення контролінгу у системі прийняття управлінських рішень. URL: <http://www.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/28379/1/Kontroling.pdf> (дата звернення: 20.11.2025).

30. Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>. (дата звернення: 14.10.2025).

31. Саханчук М.С. Дефініція поняття «контролінг» з точки зору системного підходу. *Водний транспорт*. 2018. Випуск 2. С. 123–128.

32. Скопенко Н. С., Шеремет О. О., Єрємін Н. В. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. 18. С. 49–55., с. 54

33. Талах Т.А. Деякі особливості застосування функціонально-вартісного аналізу при дослідженні витрат виробництва. *Вісник Запорізького національного університету: Економічні науки*. 2015. Вип. 6 (24). Ч. 1. С. 42–46.

34. Топило В. А. Впровадження системи бюджетування на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2020. 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/159.pdf. (дата звернення: 20.11.2025).

35. Турило А.М., Святенко С.В. Контролінг – система забезпечення ефективного управління підприємством. *Фінанси и менеджмент*. 2018. 2. С. 11–14.

36. Хайлук С.О. Закордонний досвід використання системи контролінгу в управлінні фінансами підприємств. URL: http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_EK/Khailuk_14.pdf (дата звернення: 14.10.2025).

37. Фінансова звітність ПрАТ «***» за 2022-2024 рр

38. Ai Ching Goh. Understanding TOWS: A Deeper Dive into Advanced SWOT Analysis. URL: <https://piktochart.com/blog/tows/>. (accessed 14.10.2025).

39. Broadridge. 10 trends impacting financial services in 2024. URL: <https://www.broadridge.com/next/articles/10-trends-impacting-financial-services-in->

2024. (accessed 20.11.2025).

40. Catherine Cote. What is Balanced Scorecard. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/balanced-scorecard>. (accessed 20.11.2025).

41. Controllers Council. Controllership 2024: Trends to Watch For. URL: <https://controllerscouncil.org/controllership-2024-trends-to-watch-for/>. (accessed 14.10.2025).

42. Corporate Financial Institute Team. Balanced Scorecard. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/balanced-scorecard/>. (accessed 14.10.2025).

43. Evan Tarver. What Is a Balanced Scorecard (BSC): Examples and Uses. URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp#:~:text=The%20balanced%20scorecard%20involves%20measuring,and%20to%20help%20improve%20efficiencies>. (accessed 14.10.2025).

44. Onyeka Henry Daraojimba. Business intelligence tools in finance: A review of trends in the USA and Africa. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2024. № 21 (03). P. 608–616.

45. Parth Kulkarni. Decoding Financial Strategies: Balancing Growth and Profitability (Balanced Scorecard). URL: <https://fpa-trends.com/article/balancing-growth-and-profitability-balanced-scorecard>. (accessed 20.11.2025).

46. SAP S/4 HANA. Msg Plaut AG. URL: <https://www.msg-plaut.com/ua/sap-s4hana>. accessed: 20.11.2025).

47. SAP S/4HANA Cloud for central finance. URL: <https://www.sap.com/products/financial-management/central-finance.html>. (accessed: 14.10.2025).

48. Skye Schooley. What is a SWOT Analysis? (And When To Use It). URL: <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>. (accessed 20.11.2025).

49. Y. Harb, Y. Shang, W. Odat, A. Zaitoun. A Review of Popular Business Intelligence Tools. *Nineteenth Midwest Association for Information Systems*. 2024. 19. P. 1–5.