

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

ГАЛЬЧУН КАТЕРИНА АНАТОЛІЇВНА

**ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»

Науковий керівник:
ЮЩИШИНА ЛАРИСА ОЛЕКСІЇВНА,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол №____
засідання кафедри менеджменту
від «__» _____ 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Перший (бакалаврський) рівень

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Гальчун Катерині Анатоліївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Формування та розвиток системи контролінгу на підприємстві

Керівник роботи (проєкту) Ющишина Лариса Олексіївна, кандидат економічних наук, доцент.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту) 12.06.2025 р.

3. Мета та завдання ВКР (проєкту) Метою кваліфікаційної роботи є аналіз передумов формування системи контролінгу на підприємстві та пропозиції конкретних шляхів її розвитку. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: визначити сутність, завдання та функції контролінгу; виокремити особливості управління системою контролінгу на підприємствах; проаналізувати методичні підходи; надати аналіз основних показників діяльності підприємства; здійснити аналіз складових системи контролінгу підприємства; оцінити ефективність контролінгу на підприємстві;

4. Дата видачі завдання 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Гальчун К. А. Формування та розвиток системи контролінгу на підприємстві.

У кваліфікаційній роботі викладено теоретичні та методологічні основи формування системи контролінгу на підприємстві молочної галузі. Обґрунтовано теоретико-методичні підходи до побудови ефективної системи управлінського обліку, аналітики, планування та контролю, а також розроблено рекомендації щодо оптимізації контролінгової діяльності та оцінки її ефективності в умовах трансформацій економічного середовища.

Проведено аналіз діяльності молокопереробного підприємства, а саме діагностовано стан системи контролінгу та її складових елементів. Оцінено результативність функціонування існуючих контролінгових інструментів та надано загальні характеристики управлінського механізму підприємства за показниками прибутковості, ділової активності, ліквідності та ресурсної ефективності.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці та вдосконаленні теоретико-методичних засад і створенні практичних рекомендацій для інтеграції системи контролінгу в управлінську структуру підприємств харчової промисловості.

У кваліфікаційній роботі вдосконалено методичні підходи до оцінювання ефективності контролінгу, які поєднують кількісні показники (фінансові коефіцієнти, KPI, BSC) та якісні критерії (інформаційна прозорість, управлінська культура, рівень інтегрованості). Подальший розвиток отримали принципи координації управлінських процесів, що передбачає тісну інтеграцію інформаційно-аналітичної функції з процесами стратегічного та оперативного управління.

Розроблені рекомендації мають практичне значення для підприємств харчової промисловості, які прагнуть підвищити ефективність управлінських рішень,

оптимізувати виробничі та фінансові процеси, мінімізувати ризики та забезпечити стратегічну гнучкість. Зокрема, запропоновано комплексну програму впровадження централізованої служби контролінгу, розробку інтегрованої інформаційної системи та використання інструментів стратегічного контролінгу для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: контролінг, управлінський облік, система планування, молочна промисловість, ефективність управління, стратегічний контролінг.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ	
1.1. Сутність, завдання та функції контролінгу.....	8
1.2. Особливості управління системою контролінгу на підприємстві.....	12
1.3. Методичні підходи аналізу складових та оцінки ефективності системи контролінгу на підприємстві	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства	24
2.2. Аналіз складових системи контролінгу підприємства.....	31
2.3. Оцінка ефективності системи контролінгу на підприємстві	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Актуальність теми. Оновлені виклики вітчизняної економіки, зокрема зростаюча конкуренція, зменшення рівнів прибутковості, а також непередбачуваність економічної, політичної та соціальної ситуації, ставлять перед українськими молокопереробними підприємствами необхідність впровадження ефективної системи управління. У таких умовах якість управлінських рішень набуває критичного значення, адже їх помилковість часто призводить до фінансових втрат. Одним із ефективних інструментів управління, що здатен підвищити результативність роботи підприємств молочної промисловості, є контролінг.

Серед науковців, котрі розглядали питання системи контролінгу на підприємстві можна виділити: О. Гребець, Л. Гут, В. Дубровін, Я. Догадайло, Р. Жовновач, М. Чередніченко, Н. Замятіна, О. Костюнік, М. Лакомова, А. Кузнецова, .О. Лизунова, К. Пекар, Н. Носач, А. Єгізар'ян, Е. Полякова, Л. Прокопець, Н. Скоробанатова, О. Терещенко, Н. Баб'як та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є аналіз передумов формування системи контролінгу на підприємстві та пропозиції конкретних шляхів її розвитку.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- визначення сутності, завдань та функцій контролінгу;
- виокремлення особливостей управління системою контролінгу на підприємствах;
- аналіз методичних підходів складових та оцінки ефективності системи контролінгу на підприємстві;
- надання загальної характеристики та аналіз основних показників діяльності підприємства;

- здійснення аналізу складових системи контролінгу підприємства;
- оцінка ефективності контролінгу на підприємстві;
- внесення пропозицій та підсумування розвитку контролінгу на досліджуваному підприємстві.

Об’єкт дослідження – система контролінгу підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та прикладних засад формування та розвитку системи контролінгу на підприємстві.

Матеріал дослідження. У ході дослідження було використано як теоретичні, так і практичні джерела, що дозволило забезпечити комплексний підхід до аналізу формування та розвитку системи контролінгу на підприємствах. Теоретичну основу склали наукові праці українських і зарубіжних авторів у галузі фінансового менеджменту, економіки підприємств, управлінського обліку та стратегічного планування.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо формування системи контролінгу підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані теоретико-методологічні положення та практичні рекомендації можуть бути безпосередньо використані в управлінській діяльності підприємств для підвищення ефективності системи контролю й планування. Впровадження системи контролінгу сприятиме покращенню фінансової стабільності підприємства, підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, зменшенню витрат, удосконаленню внутрішньої комунікації та налагодженню стратегічного моніторингу.

Апробація результатів та публікації. Основні результати, положення та висновки дослідження обговорено й схвалено на Міжнародній науково-практичній конференції «Теорія та практика менеджменту» (12 травня 2025 р., м. Луцьк) [34].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ

1.1. Сутність, завдання та функції контролінгу

Дослідження еволюції наукових підходів до інструментарію контролінгу в системі управління економічними суб'єктами дає змогу глибше осмислити його природу, етапи становлення та потенціал подальшого розвитку. Ретроспективний аналіз історичних змін у підходах до контролінгу дозволяє виокремити найбільш результативні управлінські методи, які відповідають викликам сучасного бізнес-середовища. Удосконалення контролінгових механізмів в умовах глобалізації є необхідною умовою для забезпечення стабільного зростання компаній та зміцнення їхньої конкурентної позиції на ринку [8].

Термін «контролінг» походить від англійського «to control» – керувати, наглядати, а його витоки простежуються у французькому слові, що означає «реєстр». Спочатку вживали у Британії (XV ст.) для документування фінансових потоків. У XIX ст. поняття набуло поширення в США як частина фінансового менеджменту. Попри це, в англійських країнах більше використовують термін «управлінський облік» (managerial accounting), а фахівців – називають контролерами (controllers). [18].

У сучасній науковій літературі та практиці розрізняють два основні підходи до розуміння сутності контролінгу. Перший – це англо-американська традиція, яка ототожнює контролінг із управлінським обліком, що зосереджується на збиранні, аналізі та класифікації внутрішньої інформації для прийняття раціональних управлінських рішень [14].

Другий підхід – континентально-європейський (особливо німецький) розглядає контролінг як єдину систему координації планування та контролю, що підтримує управління підприємством. Управлінський облік і контроль є невід’ємними елементами цієї системи, забезпечуючи цілісність ухвалення рішень на всіх рівнях. [6, с. 70].

Наукові джерела свідчать про різноманітні підходи до трактування контролінгу – як інструменту управління, координації, інформаційної підтримки та оцінювання діяльності. Це засвідчує його здатність адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.



Рис. 1.1. Мета і цілі контролінгу

Примітка: складено автором на основі [14].

В умовах сучасного інформаційного суспільства та глобалізованої економіки процес управління бізнесом стає дедалі складнішим. Це, своєю чергою, зменшує час, доступний для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Щоб обрати найоптимальніший варіант дій, менеджерам необхідно мати доступ до актуальної, систематизованої та аналітично обробленої інформації в режимі реального часу. Цю потребу значною мірою задовольняють технічні досягнення інформаційної епохи, що зумовило активне впровадження контролінгу як ефективного інструменту інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності.

Контролінг виступає інтегруючою системою, яка об'єднує облік, планування, аналітику та маркетинг у цілісну керовану структуру. В її межах чітко окреслюються стратегічні орієнтири підприємства, механізми управління та інструменти реалізації поставлених завдань. Унаслідок цього суттєво підвищується якість управлінських рішень і загальна ефективність менеджменту. Завдяки контролінгу підприємство отримує змогу посилити свою конкурентоспроможність на ринку, адже ця система сприяє забезпеченню фінансової стабільності, виявленню внутрішніх резервів, а також оперативному реагуванню на зміни середовища та впровадженню інноваційних рішень.

З досвіду сучасного бізнесу видно, що компаніям, які не застосовують контролінг, дедалі складніше конкурувати з тими учасниками ринку, які успішно його використовують. Використання контролінгових інструментів дозволяє адаптувати управлінську модель до специфіки конкретного підприємства, підвищуючи її гнучкість, стратегічність і результативність.

Як ілюструє рис. 1.1, функціональна роль контролінгу в управлінській системі підприємства співвідноситься із його значенням у загальному механізмі управління організацією. У процесі реалізації управлінських функцій саме засобами контролінгу здійснюється збір та аналітична обробка інформації, що надходить із зовнішнього середовища. На основі цієї інформації формуються планові орієнтири, нормативні показники та стандарти, які в подальшому використовуються як база для

порівняння з фактичними результатами. У випадку виявлення відхилень від запланованих значень, здійснюється причинно-наслідковий аналіз, а отримані висновки слугують підґрунтям для прийняття управлінських рішень на рівні вищого керівництва.

Таблиця 1.1

Основні елементи системи контролінгу

Контролінг у сфері управління персоналом	передбачає адаптивне планування кадрового складу підприємства та оцінювання його ефективності, зокрема через використання методів моніторингу результативності працівників, а також впровадження елементів так званого «контролінгу кваліфікацій».
Контролінг асортиментної політики	стосується процесів формування й коригування товарного портфеля компанії. Це включає прийняття рішень щодо додавання або вилучення окремих товарних позицій, управління категоріями продукції та контроль відповідності асортименту ринковим потребам.
Контролінг складських процесів	включає організацію системи замовлень, а також координацію внутрішньої та зовнішньої логістики з метою підвищення ефективності управління товарними потоками та скорочення витрат на зберігання і переміщення продукції.

Примітка: складено автором на основі [6].

З огляду на різноманітність зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на діяльність виробничого підприємства, не існує універсального підходу до побудови «ідеальної» системи контролінгу. Ефективна модель контролінгу повинна формуватися з урахуванням індивідуальних особливостей функціонування конкретного підприємства, його організаційної структури, галузевої належності та умов ринку.

На практиці розробляються системи контролінгу, орієнтовані на специфіку діяльності підприємств у різних секторах економіки – наприклад, контролінг у промисловості, у фінансовій сфері, в торгівлі або в логістиці. У випадку виробничих підприємств ключову роль відіграють такі напрями контролінгу, як контролінг виробничих процесів, витрат, запасів, персоналу та інформаційних потоків. Їх побудова базується на специфічних управлінських потребах підприємства, обсягах і типах даних, що збираються, а також на вимогах до системи звітності.

Контролінг, як невід’ємна складова управлінської системи, забезпечує її релевантною інформацією для координації, організації та регулювання внутрішніх процесів підприємства. Залежно від цільових орієнтирів виділяють два ключові типи контролінгу – стратегічний і оперативний. Стратегічний контролінг має довгострокову спрямованість і покликаний забезпечити стійке функціонування підприємства, досягнення стратегічних цілей розвитку, а також формування та підтримання тривалих конкурентних переваг. До основних функцій стратегічного контролінгу належить моніторинг факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінка рівня конкурентоспроможності, аналіз критичних факторів успіху, управління стратегічним портфелем, оцінка стратегічних планів, аналіз позиціонування на ринку, а також вивчення ціннісного ланцюга [10, с. 327].

Оперативний контролінг зосереджений на досягненні поточних цілей підприємства та підвищенні ефективності управлінських рішень у короткостроковій перспективі. Його головна мета – створення гнучкої системи управління з оптимальним балансом витрат і прибутку. Основні напрями – моніторинг рентабельності, ліквідності, прибутковості та продуктивності.

1.2. Особливості управління системою контролінгу на підприємстві

З огляду на те, що подальші дослідження проводитимуться на матеріалах підприємства молочної галузі, виділимо особливості управління системою контролінгу, саме молочних підприємств. Управління системою контролінгу на підприємствах молочної промисловості має низку специфічних особливостей, обумовлених як галузевою належністю, так і високим рівнем конкуренції на ринку харчових продуктів. Основним завданням контролінгу в цьому секторі є створення умов для своєчасного прийняття управлінських рішень, що забезпечують стабільність і конкурентоспроможність виробництва. Для досягнення таких цілей

на молокопереробних підприємствах доцільно створювати спеціалізовані структурні одиниці – аналітичні центри або управлінські підрозділи, відповідальні за імплементацію контролінгових функцій.

Функціональна діяльність таких підрозділів охоплює декілька ключових напрямів. По-перше, це розробка стратегічної політики підприємства у сфері науково-технічного розвитку, що передбачає моніторинг сучасних технологічних досягнень та налагодження взаємодії з науково-дослідними установами й університетами. Такий підхід дозволяє оперативно впроваджувати новації у виробничий процес, адаптуючи їх під специфіку підприємства.

По-друге, важливою функцією контролінгу є аналітичне спостереження за ринковими тенденціями. Працівники новостворених відділів займаються глибоким аналізом ситуації на ринку молокопродуктів, досліджують споживчі уподобання, зміну цінової динаміки та вивчають позицію підприємства у конкурентному середовищі. Це дає змогу формувати обґрунтовані висновки щодо актуальних напрямів оновлення продуктової лінійки.

Третім важливим аспектом діяльності контролінгових підрозділів є управління якістю продукції та модернізація асортименту. Контроль за сертифікацією, патентним забезпеченням, а також активна участь у вдосконаленні рецептур молокопродуктів – усе це потребує глибокого розуміння як виробничого процесу, так і маркетингової стратегії компанії. Особлива увага приділяється створенню продукції з підвищеними функціональними властивостями – наприклад, органічних молочних виробів чи продуктів із профілактичним ефектом [28, с. 117].

Іншим завданням системи контролінгу є розробка інвестиційних планів, що стосуються впровадження інновацій. Через високу вартість таких проектів та значний рівень супутніх ризиків, рішення щодо їх реалізації ухвалюються на основі глибокого аналізу та фінансово-економічного обґрунтування. Таким чином, контролінг виступає інструментом зниження невизначеності в процесі прийняття управлінських рішень.

Ще однією особливістю контролінгу на молокопереробних підприємствах є необхідність комплексного управління операційною системою. Досягнення стабільного рівня продуктивності вимагає постійного стратегічного, тактичного й оперативного планування, що повинно супроводжуватись адекватним моніторингом реалізації рішень. Планування продуктивності має бути орієнтоване на конкретні цілі, які дозволяють оцінити ефективність функціонування виробничої системи в динаміці.

Оскільки діяльність кожного молокопереробного підприємства має індивідуальні характеристики, обумовлені його ресурсним потенціалом, технічним рівнем і організаційною структурою, система контролінгу повинна адаптуватися до цих особливостей. Гнучкість системи управління дозволяє забезпечити ефективну відповідь на виклики як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Одним із ключових чинників, що визначають економічне зростання молочно-продуктового підкомплексу, виступає показник ефективності. Це узагальнене економічне поняття, яке не лише ілюструє зміну масштабів суспільного виробництва, а й встановлює співвідношення між отриманими результатами та витратами людської й матеріалізованої праці, вкладеними у виробничий процес.

Для об'єктивного аналізу ефективності функціонування молочної галузі застосовується комплекс кількісних показників, що відображають обсяги виробництва окремих видів молочної продукції у перерахунку на одного жителя або на площу певної території. Такі індикатори слугують важливим інструментом у дослідженні просторової структури розвитку молочної промисловості.

Оцінювання результативності регіональних молочно-продуктових систем включає два основних аспекти. Перший характеризує інтенсивність забезпечення продукцією у межах певної території та ефективність її використання в межах простору. Другий аспект дає змогу оцінити доступність продукції для населення відповідного регіону, а також виявити приховані можливості для подальшого

зростання й оптимального залучення трудових ресурсів до виробничого процесу [30, с. 202].

У практиці виробничих підприємств зазвичай застосовуються три основні підходи до організації контролінгової служби. Перший полягає в інтеграції контролінгу до складу одного з відділів фінансово-економічного напрямку. Другий передбачає виокремлення контролінгу як самостійного структурного підрозділу, який напряму підпорядковується вищому керівництву підприємства. Третій варіант реалізується через функціонування контролінгової служби як незалежного відділу зі своєю чітко визначеною сферою повноважень [27].

Побудова служби контролінгу тісно пов'язана з типом організаційної структури управління, яка функціонує на підприємстві. Найчастіше зустрічаються лінійна, функціональна, штабна та матрична моделі організації управління. У разі централізованої системи прийняття рішень найбільш дієвим є застосування лінійної структури, де служба контролінгу має рівний статус з іншими структурними підрозділами. У такій моделі контролер має повноваження готувати аналітичну інформацію для керівництва, а також пропонувати шляхи покращення діяльності підприємства.

У лінійних і функціональних структурах відділ контролінгу зазвичай функціонує як окремий підрозділ, що діє при центральному керівництві підприємства. Натомість у структурах із лінійно-штабним або лінійно-функціональним підходом контролінговий персонал може бути частиною штабів, закріплених за керівниками окремих напрямів. У цьому випадку всі контролери підпорядковуються керівнику служби контролінгу, який координує їхню діяльність та відповідає за узагальнення й аналітичну обробку даних на підприємстві [75].

У підприємствах, де реалізується матрична структура управління, наприклад у тих, що займаються розробкою та впровадженням інноваційних продуктів, зазвичай створюються спеціалізовані проектні центри. Кожен з них очолює керівник відповідного проекту (А, В, С тощо), який несе відповідальність за

реалізацію всіх етапів проекту – від планування до виводу нового продукту або послуги на ринок. Для цього керівник проекту формує власну команду, залучаючи співробітників з різних функціональних підрозділів, зокрема з відділу контролінгу, що дозволяє забезпечити всебічний контроль над ефективністю реалізації інноваційних ініціатив.

На рис. 1.2 відображено рекомендовану структуру контролінгу в системі управління підприємством.



Рис. 1.2 Структура контролінгу в системі управління підприємством

Примітка: власна розробка автора.

У контексті загальної характеристики молочної галузі як одного з провідних напрямів аграрного сектора України варто зазначити, що сучасна економічна

ситуація на ринку молока й молочних продуктів є складною та динамічною. Підвищена конкуренція, що характерна для цього ринку, формує жорсткі вимоги до якості кінцевого продукту. Переважна частка товарообігу належить великим корпораціям, що створює суттєві бар'єри для виходу на ринок та розширення частки менших підприємств. Це зумовлює песимістичні оцінки перспектив розвитку молокопереробного бізнесу серед нових учасників ринку. Водночас основним завданням виробників залишається забезпечення споживачів високоякісною продукцією за помірною ціною.

Специфіка підприємств молочної галузі полягає у поєднанні короткого виробничого циклу з високими фінансовими потребами. В умовах економічної нестабільності, що супроводжується зниженням купівельного попиту та посиленням конкурентної боротьби, виробники змушені одночасно конкурувати як у сфері збуту продукції, так і в доступі до фінансових ресурсів. У цих умовах особливого значення набуває здатність підприємства приймати ефективні управлінські рішення, спрямовані на стабілізацію фінансової ситуації та підвищення загальної конкурентоспроможності.

Забезпечення стабільності функціонування підприємств молокопереробної галузі безпосередньо залежить від якісної реалізації контролінгу, який, як зазначено у попередніх частинах, є важливим елементом сучасного управління. Завдяки інтеграції контролінгу у структуру управлінських процесів створюються передумови для системного планування, оперативного моніторингу, підвищення прозорості обліку, а також здійснення якісного аналізу ключових показників діяльності. Крім того, контролінг сприяє раціоналізації процесів прийняття рішень у сфері інвестицій, інновацій та маркетингу, що є критично важливими для адаптації підприємства до нових ринкових викликів [15].

Ефективне управління фінансовим станом у молочній галузі має здійснюватися з урахуванням як фінансових механізмів – реалізація контрольних, розподільчих та забезпечувальних функцій фінансів – так і з позицій управлінської

теорії, що передбачає планування, організацію, мотивацію та контроль. У цьому контексті, контролінг виступає не лише як аналітичний інструмент, а як комплексний механізм, що інтегрує облік, аналіз та управлінські дії для досягнення фінансової стійкості підприємства. Застосування контролінгу дає змогу ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, забезпечуючи стійке функціонування підприємства навіть в умовах нестабільної економіки.

1.3. Методичні підходи аналізу складових та оцінки ефективності системи контролінгу на підприємстві

Оновлене середовище ведення бізнесу, що характеризується постійними змінами та нестабільністю, вимагає від системи контролінгу високої адаптивності. Здатність оперативно реагувати на динаміку зовнішніх і внутрішніх умов – ключова риса ефективної управлінської системи. Гнучкість контролінгу полягає у його спроможності модифікувати стратегії та управлінські рішення у відповідь на трансформації ринкової кон'юнктури, правового поля, технологічного прогресу чи споживчих запитів. Саме ця властивість дає можливість мінімізувати ризики та використовувати нові можливості, що виникають у процесі господарської діяльності.

Окремої уваги заслуговує економічна доцільність впровадження контролінгу. Його функціонування має бути обґрунтованим не лише організаційно, але й фінансово. Тобто витрати на реалізацію системи повинні бути виправданими її результативністю. Це передбачає ретельний добір відповідних інструментів та процедур, раціональне використання наявних ресурсів, зокрема людських, фінансових і технічних, а також регулярну оцінку ефективності самої системи контролінгу для її подальшої оптимізації [7].

У науковій та практичній площині існують різні методичні підходи до аналізу ефективності контролінгу, які можуть бути умовно поділені на кількісні та якісні. Якісні підходи передбачають аналіз організаційної побудови контролінгу, ступеня інтегрованості в загальну систему управління, рівень інформаційної прозорості, швидкість комунікацій та зворотного зв'язку, ефективність взаємодії між структурними підрозділами. У цьому контексті оцінюється, наскільки система контролінгу виконує свої ключові функції – інформаційну, аналітичну, координаційну та контрольну – у процесі досягнення стратегічних цілей. Також важливо враховувати суб'єктивне сприйняття результатів контролінгової діяльності керівництвом підприємства, а також її вплив на управлінську культуру та процеси прийняття рішень.

Кількісні підходи базуються на використанні системи показників, які дозволяють об'єктивно оцінити результати впровадження контролінгу. Найчастіше до таких показників відносять ступінь досягнення стратегічних і операційних планів, відхилення фактичних результатів від запланованих, динаміку фінансово-економічних показників, таких як прибутковість, рентабельність, ліквідність, обсяг витрат на управління, зменшення неефективних витрат, а також зростання точності прогнозування й планування. Особливої ваги набувають інтегровані показники, такі як індекси ефективності процесів, коефіцієнти прийняття управлінських рішень у межах контрольованих строків та рівень відповідності бюджету. В умовах цифровізації все ширше застосовуються інструменти бізнес-аналітики, які дозволяють будувати дашборди з візуалізацією ключових параметрів ефективності системи контролінгу в режимі реального часу.

Окремим напрямом є застосування комплексних методик, таких як система збалансованих показників (BSC), які дають змогу оцінювати ефективність контролінгу не лише з фінансової точки зору, а й у площині процесів, клієнтської орієнтації та інноваційного розвитку. Успішність функціонування контролінгу також визначається здатністю забезпечити стратегічну гнучкість підприємства, що

вимагає від системи контролінгу постійної адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Функціональність контролінгу значною мірою залежить від налагоджених комунікаційних зв'язків у межах організації. Безперервний обмін інформацією між управлінськими рівнями та підрозділами, зворотний зв'язок, можливість врахування думок і пропозицій персоналу – усе це сприяє підвищенню прозорості в управлінні, забезпечує коректне формулювання цілей, вчасне виявлення проблем і конструктивну їхню корекцію.

Високий рівень професійної підготовки персоналу, який бере участь у реалізації контролінгу, є обов'язковою умовою успішного функціонування системи. Знання, компетенції, практичні навички та здатність до постійного навчання – необхідні складники професіоналізму, що забезпечують якість управлінських рішень, ефективність аналітики та здатність адаптуватися до змін. Важливою є також можливість залучення зовнішніх експертів і консультантів, що дозволяє інтегрувати передові практики та інноваційні рішення.

Оцінка ефективності контролінгу передбачає співвідношення досягнутих результатів із витратами, понесеними на впровадження системи. У разі успішної реалізації контролінгового підходу в управлінні спостерігаються позитивні трансформації в організаційній діяльності. Серед найбільш вагомих – розширення кола врахованих чинників під час планування, покращення фінансової дисципліни, зменшення кредитного навантаження, оптимізація витрат ресурсів, створення ефективної системи управлінського обліку, формування резервних фондів, підвищення здатності до аналізу ризиків і прогнозування, узгодженість практичної діяльності із стратегічними орієнтирами, посилення інформаційного моніторингу та аналітичної роботи [13, с. 137].

Отже, побудова ефективної системи контролінгу на підприємстві має сприяти мінімізації ризиків, підвищенню ефективності управлінських процесів та досягненню стабільного розвитку. Вона виступає важливим інструментом

підтримки управлінських рішень, дозволяє адаптуватися до змін середовища, зміцнювати фінансову стабільність і конкурентоспроможність компанії.

У межах сучасної системи контролінгу можна виокремити кілька ключових підсистем, кожна з яких виконує специфічні функції та орієнтована на вирішення конкретних управлінських завдань.

Аналітична підсистема виконує функцію комплексної діагностики об'єкта управління: визначає методичні підходи до аналізу, встановлює поточний стан і виявляє причини дисфункцій. Вона охоплює методи аналізу відхилень, конкурентних переваг, вузьких місць, маржинальний і сценарний аналіз, а також оцінку інвестиційних проектів і життєвого циклу продукції. У її інструментарій входять кореляційний, регресійний, факторний, кластерний, дисперсійний аналізи, експертні оцінки та розрахунки вартості підприємства.

Планово-прогностична підсистема відповідає за розробку стратегічних і тактичних планів стабільного розвитку підприємства, включаючи методологічне забезпечення інтегрованого планування, формування цілей та механізмів їх досягнення. На практиці реалізуються такі інструменти, як складання майстер-бюджету, календарне планування, формування бюджетних моделей, а також впровадження системи збалансованих показників, SWOT-аналізу, методів антикризового планування і біхевіористичного контролінгу. Окрему роль відіграє ковзне прогнозування фінансової стабільності підприємства [16].

Моніторингова та контрольна підсистема здійснює постійне спостереження за ключовими показниками діяльності компанії. Її мета – виявлення відхилень між прогнозованими і фактичними даними, оцінка ризиків та ефективності підрозділів. Підсистема забезпечує оперативний контроль через моніторинг KPI, управління ризиками, застосування прогнозних моделей і поведінкового аналізу.

Інформаційно-комунікативна підсистема зосереджена на підтримці управлінських рішень у сфері сталого розвитку, а також на зниженні інформаційної невизначеності. До її завдань належить забезпечення внутрішніх інформаційних

потоків, оптимізація передачі інформації у разі делегування повноважень, організація зворотного зв'язку із зовнішніми зацікавленими сторонами, формування позитивного іміджу компанії та надання керівництву підтримки у визначенні бюджетних цілей. Реалізація завдань відбувається шляхом ведення звітності, налагодження комунікацій з інвесторами та безперервного інформування про динаміку реалізації планів розвитку [9].

Для оцінки ефективності системи контролінгу доцільно використовувати комплекс показників, які дозволять всебічно розглянути діяльність підприємства та виявити слабкі місця, в яких потрібно переглянути виконання завдань контролінгу (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Показники оцінки ефективності системи контролінгу на підприємстві

Група показників	Показник
1	2
Показники прибутковості операційної діяльності	рентабельність продаж, рентабельність операційної діяльності; рентабельність активів, рентабельність необоротних активів, рентабельність оборотних активів, рентабельність власного капіталу.
Показники ділової активності	коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності запасів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, період обороту кредиторської заборгованості, період обороту запасів, період обороту дебіторської заборгованості, тривалість операційного циклу, тривалість фінансового циклу.
Показники ефективності використання ресурсів праці	рентабельність витрат на персонал, коефіцієнт ефективності використання робочого часу бек-офісу, коефіцієнт ефективності використання робочого часу фронт-офісу.
Цілеоцінні показники ефективності операційної діяльності підприємства	коефіцієнт виконання плану продаж, коефіцієнт виконання змінних витрат, коефіцієнт виконання постійних витрат
Вартісно-орієнтовані	економічна додана вартість (EVA)
Показники ліквідності	коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт проміжної ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності
Інтегральний показник	інтегральний рівень ефективності операційної діяльності

Примітка: складено автором на основі [33].

Показники прибутковості операційної діяльності – зокрема, рентабельність продажів, активів, власного капіталу – дозволяють контролювати, наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси для отримання прибутку. Аналіз цих показників у динаміці дозволяє виявляти тенденції, вчасно реагувати на зниження прибутковості та коригувати бізнес-модель. Показники ділової активності, зокрема коефіцієнти та періоди оборотності дебіторської й кредиторської заборгованості, запасів, а також тривалість операційного та фінансового циклів, слугують індикаторами ефективності обороту капіталу. Вони дозволяють зрозуміти, наскільки раціонально організовано фінансові та матеріальні потоки на підприємстві, що має безпосередній вплив на платоспроможність та гнучкість у прийнятті рішень.

Не менш важливими є показники ефективності використання ресурсів праці – рентабельність витрат на персонал та коефіцієнти ефективного використання робочого часу в бек- та фронт-офісі. Вони дозволяють оцінити продуктивність праці, оптимізувати кадрову структуру та зменшити витрати, не втрачаючи при цьому якості обслуговування чи управління. Цілеоцінні показники, такі як коефіцієнти виконання плану продажів та витрат, є основою для контролю відповідності фактичних результатів запланованим і служать інструментом оцінки ефективності реалізації стратегічних цілей. Вартісно-орієнтований показник економічної доданої вартості (EVA) дозволяє визначити реальний внесок операційної діяльності у створення вартості для власників підприємства.

Завершальну роль відіграють показники ліквідності – абсолютна, проміжна та поточна – відображають фінансову стійкість підприємства та його здатність виконувати короткострокові зобов'язання. Інтегральний показник ефективності операційної діяльності узагальнює результати та допомагає комплексно оцінити стан компанії. Разом вони слугують основою для об'єктивного моніторингу контролінгу, виявлення слабких місць у витратах, фінансах і організації праці, а також оперативного реагування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства

***** – одне з ключових молочних підприємств *****, яке вже понад чотири десятиліття зберігає та розвиває мистецтво сироваріння. Завод розташований у мальовничій місцевості на узбережжі річки *****, що забезпечує йому сприятливі екологічні умови. За роки роботи підприємство утвердилося як надійний виробник сирної продукції, відомий не лише у регіоні, а й за його межами. Досвідчений персонал щороку впроваджує нові технологічні рішення, спрямовані на покращення якості продукції.

В табл. 2.1 наведено основну інформацію про підприємство *** *****.

Таблиця 2.1

Основна інформація про *** *****

Характеристика	Інформація
Повна та скорочена назва	Товариство з додатковою відповідальністю ***** *** *****
Організаційна форма	Товариство з додатковою відповідальністю
Адреса	*****, ***** область, ***** район, місто *****, вулиця *****, будинок *
Дата реєстрації	**.*.*.****
Уповноважені особи	***** *.*, ***** *.*.
Основний вид діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру
ЄДРПОУ	*****
Розмір статутного капіталу	***** грн

Примітка: складено автором на основі [2, 19].

**** ***** розпочав свою діяльність у **** році. На початку 2000-х продукція підприємства випускалася під брендом «****» і користувалася значним попитом серед споживачів. Однак у **** році завод зіткнувся з фінансовими труднощами, що призвело до припинення його роботи в **** році через накопичення боргів.

У ***** **** року відбувся переломний момент – підприємство стало частиною групи компаній «***** ***». Цей крок ознаменував початок нового етапу в історії заводу: було створено сотні нових робочих місць, а сам завод знову отримав статус важливого бюджетоутворюючого об'єкта регіону. Протягом **** року компанія «***** ***» реалізувала масштабні заходи з реконструкції та оновлення обладнання, що дозволило значно розширити виробничі можливості підприємства.

Починаючи з **** року, на підприємстві активно відбувається оновлення технічної бази. У **** році було побудовано спеціальну камеру для дозрівання твердих сирів, а вже наступного року введено в експлуатацію новітню холодильну камеру, розраховану на зберігання 400 тонн масла. Додатково створено холодильне сховище для готової продукції, що вміщує до 100 тонн. **** рік ознаменувався запуском сучасного цеху сушіння молочної сироватки, який забезпечує переробку до 7 тонн на добу. У **** році на підприємстві запрацювала автоматизована лінія для фасування твердого сиру.

Сирзавод також здійснив масштабну модернізацію маслоцеху, зокрема оновлення лінії пастеризації вершків. Було повністю переобладнано ділянку приймання молочної сировини, що дозволило впровадити закритий технологічний процес транспортування молока до виробничих ліній [23].

Підприємство займається виробництвом як твердих, так і м'яких сирів, серед яких «Голландський», «Буковинський», «Славутич», «Дуплет», «Мармуровий», «Фамільний», «Сметанковий» та інші. Крім того, асортимент включає різні види плавлених ковбасних сирів, а також вершкове масло [25].

Підприємство активно розвиває експортний напрямок, постачаючи продукцію до Сербії, Молдови, Грузії, Азербайджану, Казахстану, В'єтнаму, Єгипту, Марокко та інших країн. Крім того, завод розглядає можливість виробництва білих сирів, враховуючи світові тенденції збільшення попиту на цю продукцію [24].

*** ***** є одним із провідних підприємств молочної промисловості України, що спеціалізується на виробництві широкого асортименту сирів і вершкового масла. Його ефективна діяльність базується на налагодженій системі бізнес-процесів, які включають ключові етапи виробництва, контролю якості, управління ресурсами, логістики, маркетингу та стратегічного розвитку. Бізнес-процеси підприємства можна розділити на три основні категорії: базові, підтримувальні та процеси розвитку, кожна з яких відіграє критично важливу роль у загальній ефективності компанії. Основні бізнес-процеси *** ***** зосереджені на виробничій діяльності, починаючи з приймання сировини та закінчуючи збутом готової продукції.

Основним компонентом продуктів підприємства є натуральне молоко, яке надходить від перевірених фермерських господарств та приватних виробників. Контроль якості розпочинається ще на етапі заготівлі сировини. Лаборанти та ветеринарні фахівці регулярно здійснюють моніторинг умов утримання тварин, консультують фермерів щодо збалансованого харчування худоби та дотримання санітарних норм.

Збір молока відбувається через власну систему молокоприймальних пунктів, обладнаних сучасними холодильними установками. Завдяки швидкому охолодженню молока до $+5^{\circ}\text{C}$ зберігаються його свіжість, поживна цінність та смакові властивості. Перший аналіз якості здійснюється безпосередньо на приймальному пункті – лише сировина, що відповідає стандартам, відправляється на подальшу переробку.

Перед використанням у виробництві молоко проходить додатковий вхідний контроль у лабораторії підприємства. Сучасне обладнання дозволяє миттєво перевіряти основні показники – кислотність, жирність, наявність антибіотиків чи фальсифікаційних домішок. Усі дані фіксуються в електронній системі, а лише ідеальна сировина потрапляє у виробничий процес.

Виробництво сиру включає кілька етапів: первинну обробку молока, пастеризацію, ферментацію, формування, дозрівання, фасування та пакування.

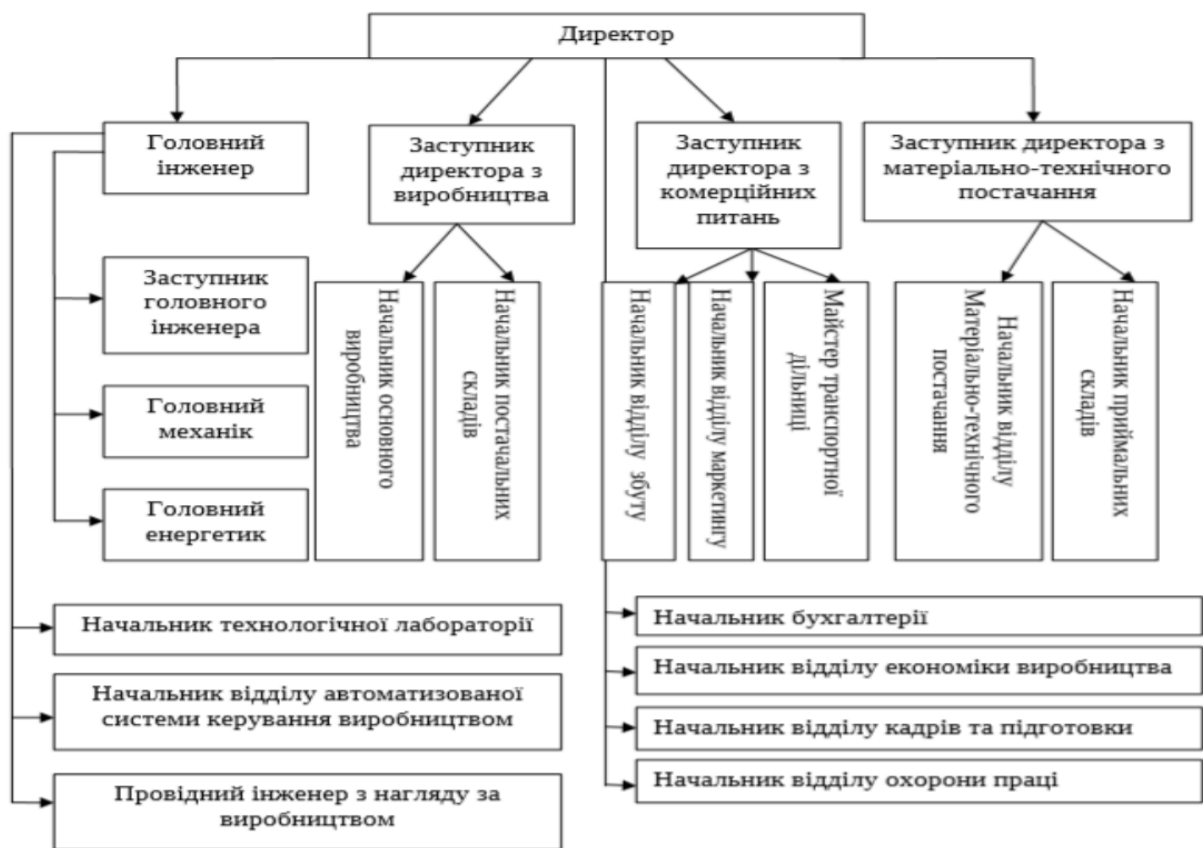


Рис. 2.1 Організаційна структура управління *** *****

Організаційна структура підприємства побудована за ієрархічним принципом, де головну роль відіграє директор, який здійснює загальне керівництво всіма підрозділами. Під його управлінням працює кілька ключових напрямків, кожен із яких відповідає за певний аспект діяльності заводу.

Даний завод працює за принципами міжнародних систем менеджменту якості та безпечності харчових продуктів, зокрема ISO 9001 та ISO 22000. Регулярна сертифікація та зовнішній аудит підтверджують, що продукція заводу відповідає українським і міжнародним вимогам. Щодня працівники підприємства докладають максимум зусиль, щоб продукція *** ***** була бездоганною. Завдяки сучасним технологіям, жорсткому контролю та професійній команді, ми забезпечуємо високу якість і натуральний смак у кожній упаковці.

Важливим аспектом є впровадження сучасних технологій контролю якості, що забезпечує відповідність продукції найвищим вимогам безпечності харчових продуктів. Логістика включає як організацію постачання сировини від фермерських господарств і молочних кооперативів, так і транспортування готової продукції до партнерів та торговельних мереж.

На *** ***** діє багаторівнева система контролю якості продукції. Виробничі лабораторії підприємства оснащені високоточним обладнанням, що дозволяє проводити сотні тестувань на день. Аналіз якості відбувається на всіх ключових етапах виробництва – від підготовки сировини до пакування готової продукції. Додатковий контроль здійснюється за допомогою автоматизованих систем, що перевіряють понад 10 показників якості. Це унеможливорює потрапляння на ринок продукції, яка не відповідає стандартам.

Контроль та лабораторні випробування продукції на *** ***** описано у наступній послідовності:

- вхідний контроль допоміжних матеріалів,
- вхідний контроль сировини,
- контроль продукції у процесі виробництва,
- контроль готової продукції,
- контроль умов зберігання продукції.
- контроль виробничого середовища [21, с. 26].

Розпочата війна негативно позначилася на обсягах виробництва. Особливо складним був березень 2022 року, коли випуск сирної продукції скоротився майже вдвічі. Досі залишається актуальною проблема логістики та збуту – сирзаводи втратили контроль над виробничими потужностями на тимчасово окупованих територіях, а підприємства, розташовані в звільнених регіонах, ще не повністю відновили діяльність. Додатковим викликом для галузі є обмеження роздрібної торгівлі в прифронтових областях, що впливає на можливості дистрибуції продукції [32].



Рис. 2.2 Сегментація ринку сиру за видом продукції в Україні, 2022 р.

Примітка: складено автором на основі [11].

Як бачимо, українські споживачі віддають перевагу твердим сирам (62%), що є перевагою для досліджуваного підприємства *** *****, адже він спеціалізується саме на них. Ще 18% українців більше купують сир для намазування, 14% – м'який сир, який також виробляє обране підприємство та 6% – плавлений сир.

У табл. 2.2 відобразимо техніко-економічні показники досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.2

Техніко-економічні показники підприємства *** *****

Показник	Рік			Відхилення			
				Абсолютне		Відносне	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції	752133	828741	1497262	76608	668521	10,19	80,67
Собівартість реалізованої продукції	698011	768833	1384542	70822	615709	10,15	80,08
Валовий прибуток	54122	59908	112720	5786	52812	10,69	88,16
Адміністративні витрати	11279	14223	19542	2944	5319	26,1	37,4
Витрати на збут	9646,0	13281	29174	3635	15893	37,68	119,67
Інші операційні доходи	8373	7848	20314	-525	12466	-6,27	158,84
Інші операційні витрати	7519	4556	18986	-2963	14430	-39,41	316,73
Фінансовий результат від операційної діяльності	34051	35696	65332	1645	29636	4,83	83,02
Фінансові витрати	4859	9499	8922	4640	-577	95,49	-6,07
Фінансовий результат до оподаткування	29056	26104	55214	-2952	29110	-10,16	111,52
Чистий прибуток	23367	21405	45177	-1962	23772	-8,4	111,06

Примітка: складено автором на основі [32].

У таблиці 2.2 наведено основні фінансові показники діяльності за 2022–2024 роки, включаючи чистий дохід від реалізації продукції, собівартість, адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати. У 2023 році чистий дохід підприємства збільшився на 76,60 млн. грн або 10,19% порівняно з 2022 роком і склав 828,74 млн. грн. У 2024 році відбулося ще більш стрімке зростання, чистий дохід сягнув 1 497,26 млн. грн, що на 668,52 млн. грн або 80,67% більше, ніж у 2023 році. Собівартість реалізованої продукції також зросла: у 2023 році вона збільшилася на 70,82 млн. грн (10,15%), а в 2024 році – ще на 615,70 млн. грн (80,08%). Це свідчить про те, що, хоча підприємство нарощує обсяги виробництва, воно також стикається з підвищеними витратами на сировину, енергоносії та інші виробничі ресурси. Адміністративні витрати демонструють стабільну тенденцію до зростання: у 2023 році вони збільшилися на 2,94 млн. грн (26,1%), а у 2024 році ще на 5,31 млн. грн (37,4%),

досягнувши 19,54 млн. грн. Особливу увагу привертає різке зростання витрат на збут: у 2023 році вони зросли на 3,58 млн. грн (37,68%), а в 2024 році на 15,89 млн. грн (119,67%), що свідчить про активізацію маркетингових заходів і розширення ринків збуту.

2.2. Аналіз складових системи контролінгу підприємства

Основні бізнес-процеси включають приймання сировини, виробництво сиру, контроль якості, пакування, зберігання та збут. Допоміжні – техобслуговування обладнання, управління персоналом, закупівлі та ІТ-супровід. Управлінські процеси охоплюють фінансове, стратегічне, юридичне та екологічне управління.

На рис. 2.3 відображено структуру бізнес-процесів підприємства
*** *****

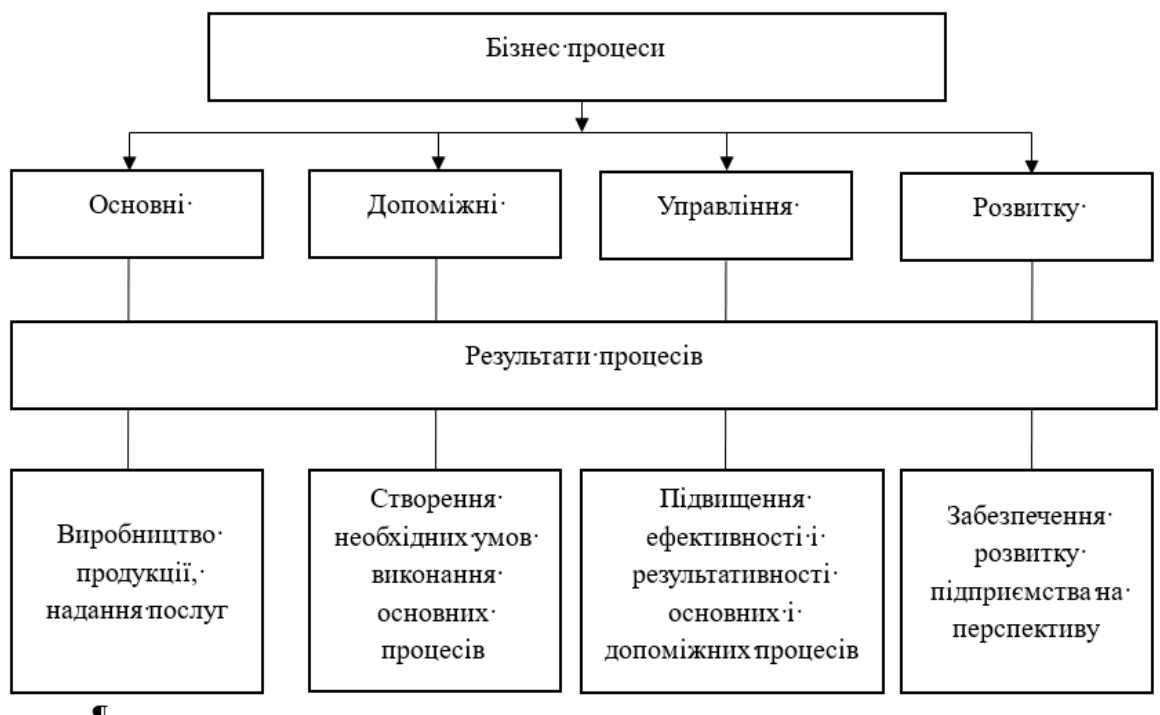


Рис. 2.3 Структура бізнес-процесів *** *****

Примітка: складено автором на основі [20, с. 17].

Продукція компанії реалізується через розгалужену дистриб'юторську мережу, власні торгові точки та експортні канали, що дозволяє охоплювати широкий спектр споживачів як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Компанія активно працює над розширенням ринкових сегментів, адаптуючись до змін попиту і впроваджуючи нові канали збуту. Виробничі процеси значною мірою автоматизовані та вдосконалені, що забезпечує підвищення продуктивності, стабільну якість продукції і зниження виробничих витрат. Підтримуючі бізнес-процеси охоплюють фінансове управління, кадрову політику, інформаційні технології, юридичне супроводження, закупівлі матеріалів і контроль санітарних норм, що гарантує безперебійність діяльності підприємства. Фінансовий менеджмент відповідальний за стратегічне планування, детальний аналіз витрат і доходів, а також розробку фінансових стратегій, які сприяють стабільному розвитку і зміцненню позицій компанії на ринку.

Складаємо SWOT-аналіз підприємства *** ***** для того щоб розуміти, які сильні та слабкі сторони має досліджуване підприємство, а також які існують можливості та загрози на ринку.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз підприємства *** *****

Сильні сторони	Слабкі сторони
– висока якість продукції – відповідність міжнародним стандартам, що підвищує довіру споживачів. – сучасні технології виробництва – використання передового обладнання для забезпечення стабільної якості. – орієнтація на потреби клієнтів – пропонування високотехнологічних та якісних продуктів, що відповідають актуальним трендам ринку. – кваліфіковані кадри – команда професіоналів із великим досвідом у галузі. – лідируючі позиції на ринку – міцний авторитет серед конкурентів та споживачів.	– висока конкуренція – ринок насичений як вітчизняними, так і зарубіжними виробниками. – коливання цін на сировину – залежність від змін у вартості молока та інших інгредієнтів. – недостатній розвиток маркетингової діяльності – потреба у більш активному просуванні бренду та продукції. – обмеженість у рекламі та PR – недостатня медійна активність у порівнянні з конкурентами. – низька впізнаваність підприємства – недостатній рівень брендингу, що впливає на охоплення нових клієнтів.

Продовження таблиці 2.3

Можливості	Загрози
– розширення асортименту – введення нових категорій продукції, зокрема органічних, безлактозних та функціональних молочних виробів. – розширення мережі торгових точок – збільшення власних роздрібних магазинів та точок продажу. – залучення інвесторів – розвиток підприємства за рахунок зовнішніх фінансових вкладень. – покращення комунікацій та маркетингових стратегій – активне використання цифрових платформ, співпраця з блогерами та соціальні кампанії. – розвиток власних торгових марок – створення ексклюзивних лінійок продукції під різні сегменти споживачів.	– війна та політична нестабільність – повномасштабне вторгнення РФ та його наслідки для економіки. – економічна криза та інфляція – зростання витрат на виробництво та зниження купівельної спроможності населення. – корупція та бюрократичні бар'єри – ускладнення бізнес-процесів через адміністративні перешкоди. – коливання валютного курсу – нестабільність національної валюти впливає на імпорт обладнання та сировини. – посилення конкуренції – активний вихід на ринок міжнародних компаній із конкурентоспроможними пропозиціями.

Примітка: власна розробка автора.

Для забезпечення успішного розвитку підприємству необхідно активізувати маркетингові зусилля, що включає підвищення впізнаваності бренду, посилення комунікації з клієнтами та впровадження сучасних цифрових інструментів просування. Водночас важливо інвестувати в інновації – як технологічні, так і продуктові, що дозволить підвищити конкурентоспроможність і відповідати змінним потребам ринку. Розширення асортименту продукції сприятиме залученню нових споживачів і диверсифікації доходів, а вихід на нові ринки збуту, зокрема міжнародні, відкриє додаткові можливості для зростання. Крім того, підприємству слід розробити та впровадити ефективні стратегії адаптації до економічних викликів – це може бути оптимізація витрат, гнучке планування та швидке реагування на зміни кон'юнктури, що забезпечить стабільність і стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі.

У табл. 2.4 наведено компоненти системи контролінгу на підприємстві
 *** *****. PEST – аналіз підприємства у табл. 2.5.

Таблиця 2.4

Компоненти системи контролінгу *** *****

Під-система	Опис характеристик	Основні завдання	Методи та напрямки реалізації	Інструменти
Аналітична діагностика	Розроблення алгоритму проведення діагностики, вибір оптимальних методів аналізу, оцінка стану та динаміки змін об'єкта дослідження, ідентифікація можливих проблем та їх причин.	Виявлення відхилень у діяльності підприємства, аналіз потенційних ризиків та конкурентних переваг, оцінка інвестиційних проєктів, визначення вузьких місць у процесах, оцінка якості сервісу.	Система раннього попередження та реагування, сценарний аналіз, портфельний аналіз, аналіз життєвого циклу, маржинальний аналіз, аналіз ефективності інвестицій.	Регресійний, кластерний, факторний, дисперсійний аналізи, методи оцінки ринкової вартості підприємства, експертні оцінки.
Планування стабільного розвитку	Створення методологічної бази для комплексного планування, формування довгострокових стратегічних цілей, розроблення ефективної стратегії управління ресурсами.	Формування майстер-бюджету, створення системи бюджетного планування, розроблення плану фінансової стабільності, прогнозування та розробка сценаріїв розвитку підприємства.	Динамічне прогнозування, система збалансованих показників (BSC), SWOT-аналіз, планування антикризових заходів, застосування біхевіористичного контролінгу.	Ковзне прогнозування, інструменти аналізу ризиків, стратегічне моделювання, управління ресурсами.
Моніторинг та контроль	Спостереження за динамікою ключових показників, аналіз відхилень від прогнозованих результатів, оцінка ступеня ризиків, контроль інформаційних потоків та фінансових показників.	Аналіз вартості компанії, оцінка ефективності підрозділів, контроль відповідності фактичних результатів плановим показникам, управління витратами, оцінка ризиків.	Оцінка KPI, ризик-менеджмент, аналіз витрат за центрами обліку, прогнозування розвитку компанії.	Інструменти управління ризиками, комплексні системи оцінки ефективності, біхевіористичний контролінг, інтегральні моделі розвитку.

Примітка: власна розробка автора.

Таблиця 2.5

PEST – аналіз підприємства *** *****

Політика	Оцінка впливу	Економіка	Оцінка впливу
– вплив державної політики на молочну галузь (субсидії, дотації, державні програми підтримки фермерських господарств). – законодавчі вимоги щодо якості та безпеки молочних продуктів (відповідність стандартам НАССР, ISO). – торговельні угоди України з ЄС, що сприяють експорту, але водночас підвищують конкуренцію з європейськими виробниками. – податкові реформи, які можуть впливати на собівартість продукції. – ризики, пов'язані з війною, обмеженням логістики та можливою націоналізацією стратегічних підприємств.	+ + + - -	– коливання вартості молочної сировини через нестабільність ринку. – висока інфляція та знецінення національної валюти, що впливає на витрати підприємства. – ріст вартості енергоресурсів (електроенергії, газу) та їхній вплив на собівартість продукції. – попит на молочну продукцію в умовах падіння купівельної спроможності населення. – можливість залучення інвестицій та грантового фінансування для розвитку виробництва. – конкуренція з імпортними продуктами з країн ЄС та інших регіонів.	- - - - + -
Соціум	Оцінка впливу	Технологія	Оцінка впливу
– зміна споживчих уподобань: зростання попиту на органічні, безлактозні та низькокалорійні молочні продукти. – підвищена увага до здорового харчування та якості продуктів. – урбанізація та зменшення чисельності сільського населення, що може впливати на виробництво молочної сировини. – плинність кадрів у галузі через міграцію робочої сили за кордон. – популяризація локальних українських брендів серед споживачів.	- + - - -	– впровадження сучасних технологій у виробництво для підвищення якості та ефективності продукції. – автоматизація виробничих процесів для зменшення витрат та підвищення продуктивності. – використання екологічних технологій та зменшення відходів виробництва. – розвиток технологій збереження та транспортування молочних продуктів, що дозволяє збільшити термін придатності. – цифровізація маркетингових стратегій (онлайн-продажі, CRM-системи, Big Data для аналізу споживчого попиту).	+ + - + +

Примітка: складено автором на основі матеріалів підприємства.

Основними викликами залишаються конкуренція з імпортною продукцією, нестабільна економічна ситуація та потреба в інноваціях для підвищення ефективності виробництва. Водночас технологічний розвиток та окремі соціальні тенденції (популяризація здорового харчування, підтримка локальних брендів) відкривають можливості для модернізації виробництва та адаптації до нових споживчих потреб.

Фінансовий стан *** ***** перебуває під впливом низки зовнішніх факторів. Зокрема, зростання вартості енергоносіїв (газу, електроенергії) суттєво підвищує собівартість продукції, що зменшує маржу прибутку. Коливання цін на сировину (молоко) та інфляційні процеси також ускладнюють планування та стабільність витрат.

Зниження купівельної спроможності населення та конкуренція з імпортними продуктами впливають на виручку підприємства, спричиняючи необхідність адаптації цінової політики. Водночас підприємство має можливість покращити фінансові показники шляхом впровадження автоматизованих та енергозберігаючих технологій, що дозволяє знизити постійні витрати.

Доступ до державних субсидій, міжнародних грантів та програм підтримки агровиробництва відкриває перспективи інвестицій у модернізацію виробництва. Проте фінансові ризики залишаються високими через нестабільну макроекономічну ситуацію, валютні коливання та військові загрози, що можуть вплинути на логістику та доступ до фінансування.

2.3. Оцінка ефективності системи контролінгу на підприємстві

Ефективність системи контролінгу можна оцінити результатами фінансово-економічної діяльності підприємства за ключовими показниками, які відображають його ліквідність, платоспроможність та рентабельність. У представлених таблицях

наведено техніко-економічні показники заводу, аналіз його ліквідності, оцінка платоспроможності та рівень рентабельності.

Далі проаналізуємо ряд показників з табл. 2.6, для підприємства *** ***** у 2022-2024 роках.

Таблиця 2.6

Аналіз ліквідності підприємства *** *****

Показник	Рік			Відхилення			
				Абсолютне		Відносне	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт покриття	1,46	0,96	1,25	-0,5	-34,25	0,29	30,21
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,9	0,42	0,55	-0,48	-53,33	0,13	30,95
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,44	0,13	0,003	-0,31	-70,45	-0,127	-97,69

Примітка: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Ліквідність підприємства оцінюється за коефіцієнтами покриття, швидкої та абсолютної ліквідності. Коефіцієнт покриття в 2023 році знизився на 0,5 пункту (з 1,46 до 0,96), що є тривожним сигналом про проблеми з покриттям поточних зобов'язань. У 2024 році ситуація покращилася – показник зріс до 1,25, що на 30,21% вище, ніж у 2023 році.

Коефіцієнт швидкої ліквідності знизився з 0,9 у 2022 році до 0,42 у 2023 році (-0,48 пункту, або -53,33%). У 2024 році він зріс до 0,55 (+30,95%), однак цей рівень все ще є нижчим за оптимальне значення.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 році складав 0,44, у 2023 році він різко зменшився до 0,13 (-0,31 пункту, або -70,45%), а у 2024 році впав до 0,003 (-97,69%), що вказує на майже повну відсутність високоліквідних активів.

Наступним етапом аналізу буде розгляд показників платоспроможності, що дозволить оцінити фінансову здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання та підтримувати стабільність у господарській діяльності (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз платоспроможності підприємства *** *****

Показник	Рік			Відхилення			
				Абсолютне		Відносне	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт автономії	0,12	0,21	0,29	0,09	75	0,08	38,1
Коефіцієнт фінансування	6,27	3,67	2,46	-2,6	-41,47	-1,21	-32,97
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	6,02	-0,03	0,24	-6,05	-100,5	0,27	-900
Коефіцієнт маневреності ВК	2,47	-0,14	0,4	-2,61	-105,67	0,54	-385,71

Примітка: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Показники платоспроможності характеризують фінансову стійкість підприємства. Коефіцієнт автономії залишався на низькому рівні: у 2022 році він становив 0,12, у 2023 році – 0,12, а в 2024 році зріс до 0,29 (+0,17 пункту). Це свідчить про поступове зниження залежності від позикового капіталу.

Коефіцієнт фінансування демонструє негативну динаміку: у 2022 році він складав 6,27, у 2023 році впав до 3,67 (-2,6 пункту, або -41,49%), а у 2024 році – до 2,9 (-0,77 пункту, або -20,99%). Це свідчить про скорочення частки власного капіталу в структурі джерел фінансування.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами у 2022 році становив 6,02, а у 2023 році впав до -0,03, що означає, що власного капіталу було недостатньо для фінансування оборотних активів. У 2024 році показник трохи покращився, піднявшись до 0,24.

Аналіз показників платоспроможності демонструє дещо низький рівень фінансової стійкості підприємства з незначними покращеннями у 2024 році, проте загальна структура капіталу залишається незбалансованою через надмірну залежність від позикових коштів та недостатність власного капіталу для фінансування поточної діяльності. Одним з ключових елементів оцінки діяльності підприємства є аналіз його рентабельності, який показує ефективність використання ресурсів і прибутковість діяльності (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз рентабельності підприємства *** *****

Показник	Рік			Відхилення			
				Абсолютне		Відносне	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт рентабельності активів	4,01	2,76	4,56	-1,25	68,83	1,8	165,22
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	4,07	16,45	17,54	12,38	404,18	1,09	106,63
Коефіцієнт рентабельності діяльності	1,02	0,68	0,97	-0,34	66,67	0,29	142,65

Примітка: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Коефіцієнт рентабельності активів у 2022 році складав 4,01%, у 2023 році він впав до 2,76% (-1,25 п.п., або -31,17%), проте у 2024 році зріс до 4,5% (+1,74 п.п., або +165,22%).

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу у 2022 році був 4,07%, у 2023 році знизився до 1,76% (-2,31 п.п., або -56,77%), а у 2024 році різко зріс до 16,45% (+14,69 п.п., або +833,52%).

Рентабельність діяльності у 2022 році становила 1,02%, у 2023 році впала до 0,68% (-0,34 п.п., або -33,33%), але у 2024 році виросла до 2,97% (+2,29 п.п., або +142,65%).

Фінансово-економічна діяльність *** ***** у 2024 році показує зростання доходів і рентабельності, проте існують ризики через нестачу оборотних коштів і велику частку позикового капіталу. Подальший розвиток потребує оптимізації витрат і зміцнення фінансової стабільності.

Проведемо SPACE-аналіз *** ***** для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Цей метод дозволяє визначити стратегічну позицію компанії на ринку та обґрунтувати оптимальну стратегію розвитку. Він базується на аналізі чотирьох ключових факторів, що впливають на стан компанії:

- фінансова сила (Financial Strength, FS) – характеризує фінансову стійкість та здатність підприємства інвестувати, покривати витрати і протидіяти ризикам;
 - конкурентна перевага (Competitive Advantage, CA) – визначає конкурентну позицію підприємства, зокрема рівень витрат, якість продукції, бренд та технологічність;
 - стабільність зовнішнього середовища (Environmental Stability, ES) – оцінює ступінь ризику та змінності в галузі чи зовнішньому середовищі (економічні, політичні, соціальні фактори);
 - сила галузі (Industry Strength, IS) – відображає привабливість та прибутковість галузі, темпи зростання, бар'єри входу та інноваційний потенціал.
- Для цього порівняно відповідні групи чинників.

Чинники стабільності середовища (ES) наведені в таблиці 2. Кожен показник оцінюється експертним методом за шкалою від 0 до 6, де «0» означає найгірший показник, а «6» – найвищий рівень оцінки.

Таблиця 2.9

Стабільність середовища

Показник	Оцінка
Інфляція	1
Валютні коливання	2
Політична нестабільність	0
Регуляторні обмеження	2
Середній бал	1,25

Показники стабільності середовища демонструють досить нестійку ситуацію для діяльності підприємства. Низькі оцінки за такими факторами, як інфляція (1), валютні коливання (2) та політична нестабільність (0), свідчать про значні ризики у зовнішньому середовищі. Загальний середній бал 1,25 вказує на високий рівень нестабільності, що може впливати на довгострокове планування та розвиток бізнесу.

Таблиця 2.10

Фінансова сила (FS)

Показник	Оцінка
Рівень прибутковості	4
Ліквідність активів	5
Доступ до інвестицій	3
Фінансова стабільність	4
Середній бал	4,0

Фінансова складова підприємства отримала високі оцінки, що свідчить про стабільність і наявність ресурсів для розвитку. Найсильніші показники – ліквідність активів (5) і фінансова стабільність (4). Середній бал 4,0 підтверджує достатню фінансову силу для протистояння зовнішнім ризикам та інвестування.

Таблиця 2.11

Конкурентна перевага (CA)

Показник	Оцінка
Впізнаваність бренду	3
Технологічний рівень виробництва	5
Диверсифікація продукції	4
Якість продукції порівняно з конкурентами	5
Середній бал	4,25

Підприємство має високу конкурентоспроможність, про що свідчать оцінки за якістю продукції (5), технологічністю виробництва (5) та асортиментом (4). Впізнаваність бренду (3) вказує на потребу посилити маркетинг. Середній бал 4,25 підтверджує сильні ринкові позиції.

Таблиця 2.12

Сила галузі (IS)

Показник	Оцінка
Попит на продукцію	5
Рівень конкуренції	2
Державна підтримка галузі	3
Перспективи розвитку ринку	4
Середній бал	3,5

Сила галузі оцінена на середньому рівні. Високий попит на продукцію (5) та хороші перспективи розвитку ринку (4) є позитивними чинниками. Однак, високий рівень конкуренції (2) та помірна державна підтримка (3) можуть обмежувати швидке зростання підприємства. Середній бал 3,5 свідчить про загальну привабливість галузі, проте вимагає стратегічного планування для подальшого розвитку.

Далі відобразимо результати SPACE – аналізу графічно на наступному рисунку.

Аналіз отриманих оцінок дозволяє визначити стратегічне положення підприємства на SPACE-матриці. Високі показники фінансової сили (4,0) та конкурентної переваги (4,25) разом із помірною силою галузі (3,5) свідчать про можливість застосування агресивної стратегії розвитку. Водночас, низькі оцінки стабільності середовища (1,25) вказують на необхідність врахування ризиків та можливих перешкод.

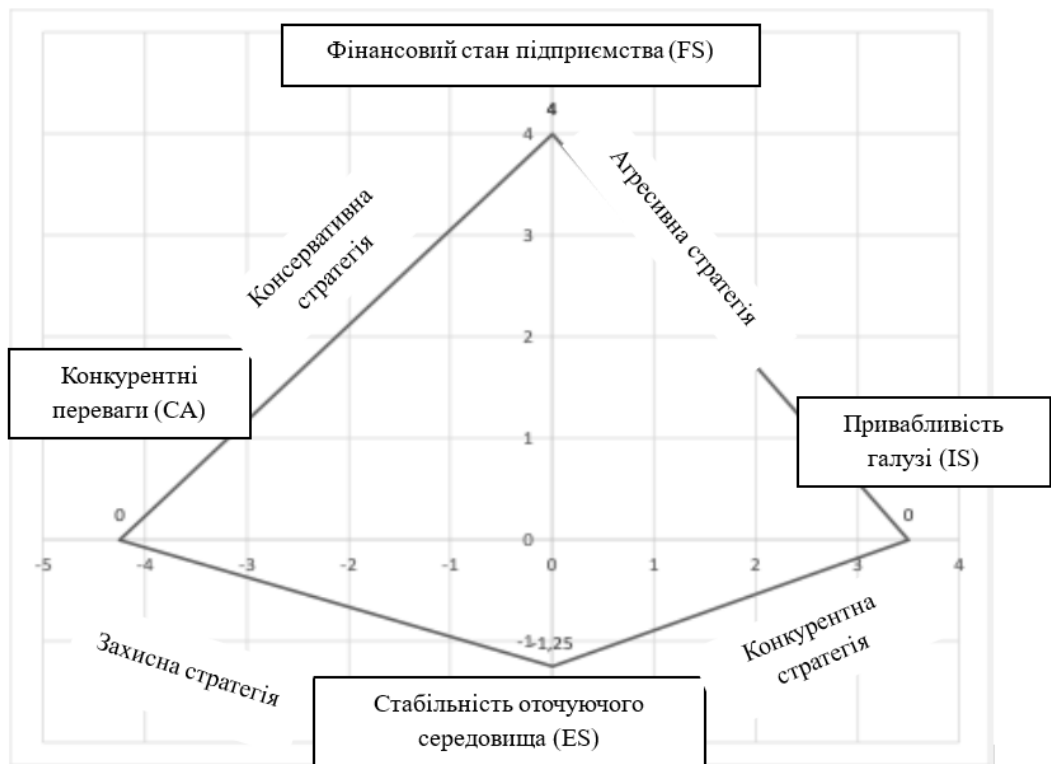


Рис. 2.4 Матриця стратегічного положення підприємства

*** *****

За даними матриці стратегічного положення, підприємству
*** ***** ***** рекомендується в першу чергу реалізувати
консервативну стратегію для стабілізації фінансового стану, а перехід до агресивної
стратегії розвитку доцільно здійснювати лише після досягнення прийнятних
показників платоспроможності та фінансової автономії. Консервативна стратегія
дозволить підприємству зміцнити фінансову стійкість, оптимізувати структуру
капіталу та забезпечити стабільність операційної діяльності в умовах обмежених
ресурсів. Агресивна стратегія може бути застосована за умови покращення
фінансових показників та спрямована на розширення ринкових позицій і
збільшення обсягів виробництва.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Як і більшість підприємств галузі, **** ***** стикається зі значними викликами, зокрема змінами в ринковій кон'юктурі, коливанням вартості сировини та необхідністю постійного підвищення ефективності виробництва. Відсутність чіткої системи контролінгу обмежує здатність компанії своєчасно реагувати на ці виклики, що може негативно вплинути на її конкурентні позиції. Інтеграція контролінгу дозволить не лише зменшити невизначеність у процесі прийняття рішень, а й сформувати гнучку управлінську модель, яка сприятиме стабільному розвитку компанії в умовах динамічного бізнес-середовища.

Запровадження контролінгу передбачає поетапну інтеграцію його функцій у бізнес-процеси підприємства. Спочатку необхідно ухвалити остаточне рішення про впровадження системи та донести до керівництва її стратегічне значення. Наступним кроком має стати створення окремого підрозділу контролінгу, що потребуватиме додаткових ресурсів, включно із фінансуванням, технічним забезпеченням та кадровими витратами. Важливим етапом є розробка детального плану інтеграції системи, який передбачатиме чітку послідовність дій, визначення ключових показників ефективності, розробку бюджету та прогнозування джерел фінансування.

Для підвищення ефективності контролінгової системи необхідно організувати навчання персоналу, що сприятиме швидшій адаптації співробітників до нових управлінських процесів. Додатково підприємство повинно провести всебічну діагностику своєї діяльності, аналізуючи зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на його розвиток. Важливим кроком стане розробка ключових

показників ефективності, які дозволять моніторити динаміку змін і коригувати управлінські рішення в режимі реального часу.

Система контролінгу на підприємстві *** ***** повинна складатися з кількох ключових підсистем, кожна з яких виконує важливі функції у забезпеченні ефективного управління. Аналітична діагностика дозволяє виявляти відхилення у фінансових та операційних показниках, оцінювати конкурентні переваги та визначати потенційні ризики. Планування стабільного розвитку передбачає створення довгострокової стратегії підприємства, прогнозування можливих сценаріїв розвитку та формування бюджету для досягнення фінансової стійкості.

На основі проведеного SWOT-аналізу розробимо стратегічні альтернативи. У рамках стратегії агресивного зростання (SO-стратегія, поєднання сильних сторін і можливостей) доцільно реалізувати розширення асортименту продукції за рахунок впровадження інноваційних технологій, вихід на нові ринки збуту включаючи міжнародні, партнерство з ритейлерами та мережами супермаркетів для збільшення обсягів продажів, активне залучення інвестицій для модернізації виробництва та розширення потужностей, а також впровадження цифрового маркетингу для підвищення впізнаваності бренду.

Стратегія адаптації та оптимізації (WO-стратегія, слабкі сторони та можливості) передбачає посилення маркетингової активності включаючи рекламу, PR та просування у соціальних мережах, диверсифікацію каналів збуту для зменшення залежності від окремих регіонів або партнерів, розширення географічного впливу підприємства через партнерство з новими дистриб'юторами та автоматизацію бізнес-процесів для зниження витрат і підвищення ефективності виробництва.

У межах стратегії захисту та стабілізації (ST-стратегія, сильні сторони та загрози) рекомендовано оптимізацію витрат через впровадження енергоефективних технологій для зменшення залежності від коливання цін на енергоресурси, розвиток

власної сировинної бази або укладання довгострокових контрактів із постачальниками для зменшення ризиків перебоїв у постачанні, використання стабільної клієнтської бази для створення програм лояльності та підвищення утримання клієнтів, а також диверсифікацію продуктів і пошук нових ніш для зниження залежності від конкуренції у традиційних сегментах.

Стратегія скорочення та реструктуризації (WT-стратегія, слабкі сторони та загрози) передбачає зниження витрат на нерентабельні виробничі процеси та оптимізацію ланцюга поставок, фокусування на ключових продуктах що мають найбільший попит та маржинальність, формування антикризової стратегії для адаптації до економічних ризиків та інфляції, а також впровадження автоматизованих систем обліку для зниження впливу бюрократії та корупційних ризиків.

Відповідно до наведених стратегічних альтернатив можна зробити висновок, що обраному підприємству найкраще підходить стратегія агресивного зростання з елементами адаптації та оптимізації. Це дозволить підприємству використовувати свої конкурентні переваги, посилити присутність на ринку та нівелювати можливі загрози через диверсифікацію ризиків.

Далі розглянемо стратегічні альтернативи на основі здійсненого SPACE аналізу. Отже, як було визначено, для досліджуваного підприємства найкраще підходять консервативна та агресивна стратегії. Агресивна стратегія характерна для динамічних та перспективних галузей, де рівень невизначеності є мінімальним. Підприємство має вагомні конкурентні переваги, які здатне не лише утримати, а й розширити завдяки фінансовим ресурсам. Оскільки рівень ризиків залишається невисоким, основна увага приділяється зміцненню ринкових позицій. Основні дії спрямовані на масштабування виробництва та збільшення обсягів продажів, активну конкуренцію через цінові механізми, освоєння нових ринкових сегментів і посилене просування бренду.

Консервативна стратегія є актуальною для стабільних ринкових умов, де темпи зростання залишаються помірними або низькими. Основний акцент робиться на підтримці фінансової рівноваги та підвищенні конкурентоспроможності продукції. Ключові заходи передбачають зниження витрат без втрати якості товарів, оптимізацію виробничих процесів та орієнтацію на більш перспективні ринкові ніші [10].

Агресивна стратегія зростання передбачає активне просування продукції підприємства на нові ринки збуту, зокрема через налагодження експорту та розширення партнерських відносин із великими торговими мережами. Це потребує масштабних фінансових вкладень у модернізацію виробництва, що дозволить збільшити обсяги випуску продукції та впроваджувати нові, більш сучасні технології. Важливим кроком у реалізації цієї стратегії стане створення сильного бренду сирної продукції, який забезпечить впізнаваність і довіру споживачів. Власна торгова марка з чітко визначеною концепцією та акцентом на високу якість і натуральність продукції дозволить виділитися серед конкурентів. Активна маркетингова кампанія, що включатиме просування в соціальних мережах, партнерські програми з ритейлерами та участь у тематичних виставках, сприятиме популяризації бренду та збільшенню продажів. Для підтримки лояльності споживачів варто розглянути програми знижок, акційні пропозиції та впровадження сучасних способів комунікації, наприклад, мобільних додатків або онлайн-платформ для замовлення продукції.

Однак, така стратегія передбачає значні ризики, зокрема можливу невдачу при виході на нові ринки, великі фінансові витрати та зростаючий рівень конкуренції. Попри це, у довгостроковій перспективі вона може забезпечити підприємству стійку позицію на ринку, підвищити впізнаваність продукції та значно збільшити прибутковість.

З іншого боку, консервативна стратегія розвитку орієнтована на стабілізацію та підвищення ефективності роботи підприємства без кардинальних змін. Основний

акцент робиться на зниження витрат, оптимізацію виробничих процесів і покращення якості продукції без активного виходу на нові ринки. Підприємство може сфокусуватися на впровадженні енергоефективних технологій, що дозволить зменшити собівартість продукції, а також на пошуку більш вигідних постачальників сировини для зменшення залежності від цінових коливань.

Фінансова стабільність досягається через скорочення витрат, мінімізацію боргового навантаження та формування резервного фонду, що дозволить краще підготуватися до можливих економічних криз. Водночас, без значних маркетингових інвестицій залишається ризик втрати конкурентних позицій через недостатню впізнаваність бренду та слабке просування продукції.

Консервативна стратегія є менш ризиковою та не потребує значних фінансових вливань, однак її ефективність може бути обмеженою в умовах зростаючої конкуренції. Тому оптимальним рішенням для *** ***** є поєднання обох стратегій: впровадження заходів із фінансової стабілізації та одночасний розвиток сильного бренду сирної продукції, що дозволить ефективно конкурувати на ринку та забезпечити стаке зростання підприємства.

Окрім цього, у табл. 2.6 наведено компоненти системи контролінгу на підприємстві, серед яких моніторинг та контроль здійснює постійний аналіз діяльності підприємства, співставлення фактичних результатів із прогнозованими та контроль за ризиками, що дозволяє оперативно реагувати на будь-які зміни в бізнес-середовищі. Однак, важливу роль в системі контролінгу відіграє комунікаційна підсистема, яка забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами компанії та сприяє покращенню іміджу підприємства серед зовнішніх стейкхолдерів. В умовах сучасного управління підприємствами ефективна система контролінгу потребує не лише аналітичного інструментарію, а й потужної комунікаційної підсистеми, яка наразі є недостатньо розвиненою на *** *****.

Наявні прогалини у внутрішніх і зовнішніх

інформаційних потоках значно ускладнюють процес збору, обробки та передачі управлінської інформації, що негативно впливає на якість контролінгу. Відсутність системної комунікації перешкоджає формуванню повної картини про фінансовий стан підприємства, унеможливорює своєчасне виявлення відхилень від стратегічних цілей та оперативне реагування на них.

Комунікаційна підсистема у структурі контролінгу має забезпечувати чіткий зв'язок між усіма елементами управління: фінансово-економічними службами, виробничими підрозділами, керівництвом та зовнішніми стейкхолдерами. Її основними функціями повинні бути: трансляція контрольних показників у зрозумілому для менеджменту вигляді, забезпечення прозорого доступу до аналітичної інформації, координація дій при плануванні та реалізації стратегій, а також створення єдиного інформаційного простору для обґрунтованого прийняття рішень.

До ключових завдань такої комунікаційної системи слід віднести формування своєчасної внутрішньої звітності, уніфікацію форматів подання контрольних даних, встановлення чітких каналів обміну інформацією між рівнями управління та впровадження механізмів зворотного зв'язку щодо досягнення цільових орієнтирів. Особливу увагу необхідно приділити інструментам інформаційної підтримки контролінгової діяльності – таким як інтегровані ERP-системи, автоматизовані дашборди з KPI, інструменти бізнес-аналітики (BI) та корпоративні портали, що об'єднують дані з різних підсистем.

Упровадження повноцінної комунікаційної підсистеми в межах контролінгу дозволить підприємству не лише мінімізувати інформаційну асиметрію, а й зробити процес стратегічного управління більш керованим, прозорим та орієнтованим на досягнення результатів. Це стане фундаментом для формування сучасної системи контролінгу, яка сприятиме стабільному розвитку *** ***** у конкурентному середовищі.

Оцінка системи контролінгу на *** ***** свідчить про необхідність її подальшого вдосконалення та формалізації. Попри часткове використання окремих інструментів контролінгу, підприємству варто створити повноцінну систему, яка охоплюватиме всі рівні управління. Впровадження комплексного контролінгу дозволить підвищити фінансову стабільність, ефективніше управляти ризиками та покращити процес ухвалення управлінських рішень.

Запровадження стратегічного планування, розширення аналітичного інструментарію та вдосконалення комунікаційних процесів сприятимуть покращенню загальної ефективності діяльності підприємства. Це, своєю чергою, дасть змогу адаптуватися до змін у ринковому середовищі, забезпечити сталий розвиток компанії та підвищити її конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія. Харків: Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
2. Аналітика Prozorro та перевірка контрагентів. URL: ***** (дата звернення: 22.04.2025).
3. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. Тернопіль: Лілея, 2021. 292 с.
4. Виробничі потужності «*****». URL: ***** (дата звернення: 20.04.2025).
5. Гарастовська А. В., Петухова О. М. Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств молочної галузі за допомогою SWOT та PEST аналізу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3183> (Дата звернення: 20.04.2025).
6. Гребець О. Б. Контролінг як технологія антикризового управління підприємством. *Маркетинг і контролінг: сучасні виклики підприємництва*. 2017. С.70–72.
7. Гут Л. Удосконалення системи контролінгу витрат в антикризовому управлінні підприємством. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2020. № 3(79). С. 128–139.
8. Дубровін В. В., Догадайло Я. В. Сутність та призначення контролінгу в сучасному підприємстві. *Управління підприємствами та організаціями*. С. 97–101.
9. Жовновач Р. І., Чередніченко М. Г. Система контролінгу у забезпеченні стабільного розвитку підприємств реального сектору економіки. *Ефективна*

економіка. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6201> (дата звернення: 19.04.2025).

10. Замятіна Н. В. Місце контролінгу в системі управління сучасним підприємством. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С.324–328.

11. Іванишина Л. Л., Бишовець Л. Г., Оліферчук О. Г. Ринок молочної продукції в Україні: асортимент та якість. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 4 (14). С.16–24.

12. Коноплянко Д. О. Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1034> (дата звернення: 23.04.2025).

13. Костюнік О., Лакомова М. Роль системи контролінгу в управлінні сталим розвитком підприємства. *Молодий вчений*. 2023. № 4(116). С. 135–138.

14. Кузнецова А. І. Економічна сутність контролінгу в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2014. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/Downloads/pdf/1_2016/29.pdf?op=1&z=3246 (дата звернення: 23.04.2025).

15. Левкович О. В., Пахомова В. І. Управління фінансовим станом підприємств молочної галузі України. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8259> (дата звернення: 20.04.2025).

16. Лизунова О.М., Пекар К.Р. Впровадження системи контролінгу на підприємствах України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип.20. С. 498–501.

17. Лісений Є. В., Вінниченко Л. С. Методика дослідження стратегічної оцінки підприємства на прикладі ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування». *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2438> (дата звернення: 21.04.2025).

18. Носач Н. М., Єгіозар'ян А. Г., Полякова Е. С. Теоретичні засади поняття «контролінг» в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 116–123.
19. Носонова Л. В. Визначення рівня стратегічного потенціалу. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/94.pdf (дата звернення: 19.04.2025).
20. Олексій В. В. Бізнес-процеси на підприємстві: аналіз та оптимізація : кваліфікаційна робота Тернопіль : ЗУНУ. 2022. 101 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46449/1/%D0%9E%D0%91%D0%90%D0%B7%D0%BC-21%20%D0%9E%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%96%D0%B9%20%D0%92..pdf> (дата звернення: 19.04.2025).
21. Папко Б. Ю. Розроблення підсистеми підтримки діяльності лабораторії оцінки якості сировини та готової продукції : кваліфікаційна робота. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4c6210f4-37b4-435f-ba17-56a0adfcc81f/content> (дата звернення: 25.04.2025).
22. Прокопець Л. В. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39(2). С. 17–20
23. ***** розглядає можливість виробництва білих сирів. URL: ***** (дата звернення: 22.04.2025).
24. ***** URL: ***** (дата звернення: 22.04.2025).
25. ***** URL: ***** (дата звернення: 18.04.2025).
26. Скоробогатова Н. Є. Особливості контролінгу в сучасних умовах господарювання.

Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2015. Вип. 12. С. 311–317.

27. Терещенко О. О., Баб'як Н. Д. Фінансовий контролінг: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2016. 407 с.

28. Терлецька Ю. О. Управління бізнес-процесами як чинник оптимізації операційної діяльності підприємства. *Економічна наука*. 2024. № 2. С. 116–119

29. Тренди у споживанні сиру: що обирають українці? URL: <https://mozarella.com.ua/news/trendy-u-spozhyvanni-syru-shcho-obyayut-ukrayintsi> (дата звернення: 19.04.2025).

30. Усикова О. М. Концепція конкурентного стратегічного вибору та аналіз розвитку молокопереробних підприємств України. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 2 (19). С. 198–204.

31. ProConsulting. Аналіз ринку сиру в Україні, 2022 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-syra-v-ukraine-2022-god> (дата звернення: 19.04.2025).

32. Youcontrol – сервіс перевірки контрагентів. URL: ***** (дата звернення: 21.04.2025).

33. Сисоєв А. В. Оцінка ефективності контролінгу операційної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7622> (дата звернення: 21.04.2025).

34. Гальчун К., Ющишина Л. Формування та розвиток системи контролінгу на підприємстві. *Теорія та практика менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (12 травня 2025 року) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2025. С. 269–271.