

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Є. В. ХРАПЛИВОГО

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ОСВІТНІЙ СТУПІНЬ БАКАЛАВР

на тему: Організація системи контролю діяльності на прикладі приватного підприємства «Приватної агрофірми «Ви*****ка» Львівського району Львівської області

Виконав: студент 2 курсу СП, групи МО-22 СП
Спеціальність 073 "Менеджмент"
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Рибарчук Б.
(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., доцент Верзун А.А.
(наук.ступ., вчене звання, прізвище та ініціали)

ДУБЛЯНИ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Є. В. ХРАПЛИВОГО

Освітній ступінь

Бакалавр

Спеціальність

073 "Менеджмент"

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
менеджменту ім. проф.
Є.В. Храпливого
(назва кафедри)

(підпис)

Лілія ВОЙНИЧА

(прізвище, ім'я, по батькові)

«30» січня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти

Рибарчук Богдан Миколайович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1.Тема роботи Організація системи контролю діяльності на прикладі приватного підприємства «Приватної агрофірми «Ви*****ка» Львівського району Львівської області

Керівник роботи Верзун Андрій Андрійович, к.е.н, доцент

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

Затверджена наказом по ЛНУП від "30" грудня 2022 р. № 453/к-с

2.Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи 15.06.2023р.

3.Вихідні дані для кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти, навчальна та наукова література, методичні рекомендації, фінансова звітність господарства

4.Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1 Об'єкти контрольної діяльності в системі управління сучасним підприємством

1.2 Моніторинг, діагностика та контроль у системі контролінгу діяльності

підприємства

- 1.3 Методи досліджень
2. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ПАФ «Ви*****ка»»
- 2.1 Сучасний стан та ефективність діяльності ПП «ПАФ «Ви*****ка»»
- 2.2 Фінансовий контролінг діяльності ПП «ПАФ «Ви*****ка»»
- 2.3 Методичний інструментарій контролінгу витрат на підприємстві
3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
- 3.1 Інструменти підтримки управлінського контролю в компанії
- 3.2 Напрями вдосконалення системи контролю за діяльністю підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки

6. Дата видачі завдання 30.01.23 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів проекту (роботи)
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми; написання пояснювальної записки; підготовка матеріалів для кваліфікаційної роботи).	30.01.23 р.
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	28.02.23 р.
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Написання економічної частини роботи; висновків і пропозицій з реалізації роботи; кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК).	15.04.23 р.
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	02.06.23 р.
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень).	16.06.23 р.

Студент _____
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи к.е.н., доцент Верзун А.А.
(наук.ступ., вчене звання, підпис, прізвище та ініціали)

УДК 351.782

Кваліфікаційна робота: 66 с. текстової частини, 2 рисунків, 16 таблиць, 26 літературних джерел.

Рибарчук Богдан Миколайович

Організація системи контролю діяльності на прикладі приватного підприємства «Приватної агрофірми «Ви*****ка» Львівського району Львівської області – Кваліфікаційна робота. Кафедра менеджменту організацій ім. проф. Є. В. Храпливого. – Дубляни, Львівський НУП, 2023.

Ключові слова: контроль, контролінг, управління, планування діяльності.

В кваліфікаційній роботі розкрито теоретичні основи контролю діяльності підприємства, характеризуються моніторинг, діагностика та контроль у системі контролінгу діяльності підприємства, а також особливості управлінського контролю. В роботі проведено аналіз показників господарської діяльності ПП «ПАФ «Ви*****ка», а також розкрито специфіку контролю діяльності на досліджуваному підприємстві. На підставі проведеного аналізу запропоновано шляхи вдосконалення системи контролю діяльності підприємства.

Keywords: control, controlling, management, activity planning.

In the qualification work, the theoretical foundations of the control of the enterprise's activity are disclosed, monitoring, diagnosis and control in the system of controlling the enterprise's activity are characterized, as well as the peculiarities of managerial control. In the work, an analysis of economic activity indicators of PE "PAF "Vynnykivska" was carried out, and the specifics of activity control at the investigated enterprise were also revealed. On the basis of the conducted analysis, ways of improving the control system of the company's activities are proposed.

ЗМІСТ
стор.

	Вступ	6
1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ	8
1.1	Об'єкти контрольної діяльності в системі управління сучасним підприємством	8
1.2	Моніторинг, діагностика та контроль у системі контролінгу діяльності підприємства	16
1.3	Методи досліджень	21
2	ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ПАФ «Ви*****ка»»	25
2.1	Сучасний стан та ефективність діяльності ПП «ПАФ «Ви*****ка»»	25
2.2	Фінансовий контролінг діяльності ПП «ПАФ «Ви*****ка»»	31
2.3	Методичний інструментарій контролінгу витрат на підприємстві	41
3	ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	49
3.1	Інструменти підтримки управлінського контролю в компанії	49
3.2	Напрями вдосконалення системи контролю за діяльністю підприємства	57
	Висновки та пропозиції	64
	Бібліографічний список	67

ВСТУП

У сучасному світі аграрна галузь відіграє важливу роль у сталому розвитку суспільства та задоволенні потреб населення. Аграрні підприємства, будучи основними виробниками сільськогосподарської продукції, забезпечують стабільне функціонування сільських регіонів та забезпечують продовольчу безпеку держави. Однак, успішне управління аграрним підприємством потребує не лише професійних знань у галузі сільськогосподарського виробництва, але й ефективної системи контролю діяльності.

Підприємства аграрного сектору економіки стикаються з численними викликами та складнощами, які можуть вплинути на його ефективність і досягнення стратегічних цілей. Серед них можна виокремити зміни в ринковому середовищі, коливання цін на сільськогосподарську продукцію, зростання конкуренції, складність управління ресурсами та ризики, пов'язані зі змінами клімату та природними катастрофами. У такому контексті система контролю діяльності підприємства стає невід'ємною складовою ефективного управління, що допомагає забезпечити його стійкість та конкурентоспроможність.

Система контролю діяльності підприємства аграрного сектору економіки включає в себе комплекс заходів, процедур і інструментів, спрямованих на забезпечення ефективного моніторингу, аналізу та регулювання процесів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Ця система визначається конкретними потребами та цілями аграрного підприємства і може включати такі компоненти, як фінансовий контроль, виробничий контроль, контроль якості продукції, кадровий контроль, контроль витрат та енергоефективності, а також контроль дотримання нормативно-правових вимог.

Метою кваліфікаційної роботи є детальне вивчення системи контролю діяльності аграрного підприємства з метою виявлення сильних та слабких

сторін і розробки рекомендацій щодо її вдосконалення. Дослідження зосередиться на аналізі сучасних підходів, методів та інструментів, які використовуються в системі контролю, а також на вивченні практичних аспектів їх впровадження та результативності.

Об'єкт дослідження визначає сферу або систему, яка є об'єктом вивчення. У даному випадку, об'єктом є саме аграрне підприємство, яке є складовою аграрної галузі економіки.

Предметом дослідження є система контролю діяльності аграрного підприємства. Предмет дослідження визначає конкретний аспект або явище, яке підлягає аналізу та вивченню.

Тема кваліфікаційної роботи є актуальною. Кваліфікаційна робота спрямована на розуміння важливості системи контролю діяльності аграрного підприємства та вивчення практичних аспектів її функціонування. Дослідження в цій галузі має значимість для аграрного сектору економіки, оскільки може допомогти вдосконалити процеси управління та призвести до підвищення ефективності аграрних підприємств в умовах сучасного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1 Об'єкти контрольної діяльності в системі управління сучасним підприємством

Розвиток аграрного сектору економіки України останніми роками є досить неоднозначним. Аграрії показують позитивну динаміку щодо виробництва продукції сільського господарства, достатньо високим є експорт аграрної продукції та продуктів її переробки. При цьому спостерігається нестабільна державна політика держави щодо аграрних товаровиробників, рівень державної фінансової підтримки аграрного сектору є недостатнім для його ефективного розвитку. Найефективнішими на ринку є великі аграрні підприємства та агрохолдинги. Малі аграрні товаровиробники відчують недостатній рівень державних регуляторних заходів, зокрема, державної фінансової підтримки.

Неефективна система управління підприємством посилює негативний вплив зовнішніх чинників, що суттєво знижують ефективність діяльності аграрних підприємств. Виходячи з цього, можемо констатувати, що вагомим чинником підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства є формування ефективної системи контролю його діяльності.

Для більшості аграрних підприємств на даний час важливою проблемою є вибір, формування та формалізація системи контролю на підприємстві. Саме тому, для діючих та новостворених аграрних підприємств розроблення та застосування методів формалізації системи контролю діяльності є надзвичайно актуальними.

Формування системи контролю охоплює низку елементів в організації роботи підприємства. Великий тлумачний словник трактує дефініцію «формування», як дію за значенням формувати і формуватися, що, у свою чергу, означає давати існування чому-небудь; створювати, надаючи якоїсь структури, організації, форми. [4, с. 714]

Таким чином, формування системи контролю характеризується створенням її структури та визначення і призначення зав'язків між елементами самої системи.

Загальна логіка створення системи контролю включає такі види діяльності: визначення цілей і завдань системи; формування інформаційної складової забезпечення діяльності підприємства; окреслення основних складових системи; створення моделі системи; тестування та верифікація системи; встановлення рівня ефективності запропонованої системи контролю.

Аналіз практики створення системи контролю вказує на те, що у більшості підприємств практично не використовується системний підхід до формування цілісної системи контролю, про що свідчить відсутність на багатьох підприємствах єдиного блоку забезпечення контрольних функцій. Виконання контрольних функцій покладається на підрозділи різних рівнів управління (організаційні, управлінські та технічні). Це вказує на не системний характер контролю на підприємствах.

Науковці зазначають, що система контролю діяльності аграрних підприємств структурується на декілька складових (підсистем). Основним етапом формування системи контролю діяльності аграрних підприємств є окреслення об'єкта контролю, який формує передумови для визначення суб'єктів контролю, методі контролю та форм його реалізації. Кількість підсистем контролю як правило відповідає кількості груп об'єктів, згідно яких реалізуються контрольні функції управлінської системи підприємства.

Науковці найчастіше виокремлюють наступні підходи до визначення об'єктів контролю: ресурсний підхід, який виділяє наступні об'єкти контролю – фінансові ресурси, матеріальні та трудові ресурси, інформаційні ресурси, а також процесний підхід. За останнього об'єктами контролю виступають – виробництво, постачання, збутова діяльність тощо.

Подальші дослідження систем контролю базуються на ресурсному підході, який значною мірою використовують для характеристики видів контролю в організації. По-перше, причиною його застосування є

універсальність та можливість використання на всіх підприємствах. По-друге, системи контролю у більшості спрямовані на забезпечення ефективності використання ресурсів підприємства. І, по-третє, цей підхід є узагальнюючим, тому в його межах можна проводити подальшу декомпозицію, залежно від мети дослідження. [17, с. 118]

Відповідно до ресурсного підходу науковці виділяють наступні підсистеми контролю діяльності аграрних підприємств:

1. Підсистема контролю трудових ресурсів.
2. Підсистема контролю матеріальних ресурсів.
3. Підсистема контролю фінансових ресурсів.
4. Підсистема контролю інформаційних ресурсів.
5. Підсистема контролю природних ресурсів тощо. [16, с. 186]

Контролювати діяльність трудових ресурсів можна шляхом здійснення управлінського контролю, який передбачає реалізацію заходів з впливу на поведінку найманих працівників з метою досягнення тактичних та стратегічних цілей підприємства.

На промислових підприємствах контроль якості продукції є основою контролю матеріальних ресурсів. Це забезпечує постійний моніторинг матеріальних ресурсів. У порівнянні з іншими видами контролю, які не завжди застосовуються на підприємствах, контроль якості є невід'ємною складовою функціонування аграрних підприємств.

Необхідно зазначити, що контроль фінансових ресурсів є достатньо розвиненим сьогодні на підприємствах. Впровадження системи бюджетування та розвинутої системи планування дозволяє контролювати фінансові ресурси підприємств.

У сучасному світі особливої актуальності набуває контроль інформаційних ресурсів на підприємствах. Цей вид контролю здійснюється у моніторингу якісних та якісних аспектів інформації.

Враховуючи зростання уваги до екологічної складової продукції, доцільним є виокремити підсистеми контролю стану використання природних ресурсів. Більш ретельний контроль користувачами специфіки

використання природних ресурсів стає необхідним через вичерпність природних ресурсів.

Важливо, що будь-яка з запропонованих підсистема контролю характеризуватиметься наявністю внутрішніх особливостей останнього залежно від етапу здійснення господарської діяльності (попередній, поточний, заключний), тому можна виділити 15 варіантів можливих підсистем контролю діяльності аграрних підприємств (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1. Підсистеми контролю діяльності промислового підприємства за ресурсним підходом*

Ресурси підприємства \ Види контролю	Трудові ресурси	Матеріальні ресурси	Фінансові ресурси	Інформаційні ресурси	Природні ресурси
Попередній	СК _{ij}	СК _{ij}	СК _{ij}	СК _{ij}	СК _{ij}
Поточний	СК _{ij}	СК _{ij}	СК _{ij}	СК _{ij}	СК _{ij}
Заключний	СК _{ij}	СК _{ij}	СК _{ij}	СК _{ij}	СК _{ij}

*Примітка: [16, с. 187]

Кожна із показаних підсистем (СК) має характерні особливості подальшого формування: вибору предмета контролю, суб'єкта контролю, форм контролю, а також методів і прийомів контролювання.

Важливо відзначити, що система контролю інформаційного забезпечення має особливе значення для аграрних підприємств. Впровадження системи контролю передбачає розробку інформаційного та комунікативного забезпечення.

Цей етап є ключовим для забезпечення ефективності майбутньої роботи системи управління на підприємстві. Для початку роботи над системою контролю необхідно здійснити попередній аналіз та групування інформації, що стосується мети, структури та напрямків функціонування системи контролю.

Інформаційне забезпечення має забезпечити повну, об'єктивну, достовірну та своєчасну інформацію про вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на систему контролю. Крім того, інформаційне забезпечення повинно мати можливість використання сучасних технологій для створення,

зберігання, обробки та передачі інформації в процес формування системи контролю на підприємствах. Послідовність етапів формування системи контролю на аграрному підприємстві пропонується на рисунку 1.1



Рис. 1.1. Процес формування системи контролю діяльності аграрного підприємства [6]

Один із результатів процесу розвитку та удосконалення системи управління підприємством - правильний вибір об'єктів контролю. При

розробці цих об'єктів необхідно спочатку вивчити сферу їх застосування, що пов'язана з формуванням цілей та завдань на всіх рівнях ієрархії управління. Необхідно пам'ятати, що контроль - це окрема, відокремлена підсистема та функція.

Промислове підприємство – складна система, яка забезпечує реалізацію всіх видів діяльності, а головна мета його - поставити продукцію на ринок та надавати послуги. Завдання організації економічного та виробничо-технічного характеру реалізуються за рахунок діяльності керівної структури, єдиної організаційно-технічної бази та оперативно-господарської незалежності.

Структурні ланки підприємства (цехи, ділянки, бригади) мають свою форму ведення виробничого процесу, що залежить від виду та розміру підприємства. Рівень розвитку підприємства визначається за такими показниками, як організаційно-технічна діяльність, спеціалізація, кооперація, комбінування виробництва, інновації, удосконалення технологій та організації виробництва.

Одним з найвідповідальніших елементів діяльності економічних служб підприємства є нагляд за бюджетуванням у підзвітних центрах відповідальності, за вчасним погашенням зобов'язань, за рухом активів. Зауважимо, що виробництво і збут, а також обслуговуючі ланки, є центрами уваги при здійсненні організації та управління підприємством [6, с. 11]. Оскільки кожен з цих об'єктів має свою особливу контрольну мету, базовими об'єктами контролю виступають саме названі ланки та їх структурні складові.

Структуровані цілі підприємства є елементом формування внутрішніх структур та систем контролю, які не дозволяють точно відстежувати відхилення в різних аспектах діяльності. Підприємство, як система, складається з багатьох компонентів, які взаємодіють упорядкованої манери з призначенням досягнення спільної мети. Як соціальна система, підприємство має потенціал для самоорганізації та розвитку. У соціально-економічних системах, до яких належать підприємства, характерна постійна корекція

цілей, яка відображає їх власний розвиток, та активну взаємодію із зовнішнім середовищем.

Загально, цілі підприємства не спрямовані на досягнення конкретного кінцевого результату, а зосереджені на реалізації спрямованих у певному напрямку динамічних процесів. Такі процеси включають кілька визначених дискретних параметрів контролю, таких як рентабельність, прибуток і зворотність. Постановка цілей та їх детальна структурізація є основою для якісної організації процесу управління. Ефективність системної взаємодії ланок підприємства залежить від адекватного врахування загальних цілей діяльності.

Як відомо, управління підприємством - це безперервний процес, що має свою логіку в реалізації функцій у часі та просторі. Оперативне управління базується на оперативній оцінці поточного стану об'єкта, поточне управління забезпечує виконання запланованих параметрів діяльності підприємства, а перспективне (стратегічне) управління зосереджено на створенні загальної концепції розвитку.

Основоположними складовими всіх видів менеджменту є функції обліку, контролю та планування. Керуюча і керована підсистеми формуються як взаємодоповнюючі для вирішення конкретних завдань на основі взаємно відмінних цільових установок, які, однак, повинні бути орієнтовані на загальну мету підприємства. Управлінський вплив також підлягає ретельному контролю як за законністю, так і за доцільністю своїх дій.

При формуванні ефективної системи управління підприємством важливо збільшити людський фактор. Одним із головних завдань управлінської системи є створення умов для того, щоб працівник міг досягти своєї особистої мети, при цьому спрямовуючи свої зусилля на досягнення мети підприємств.

Першим етапом процесу контролю є визначення критеріїв, які можуть бути встановлені на підприємстві для внутрішнього використання, включаючи критерії для всіх систем контролю, зокрема поточного.

Встановлення індивідуальних критеріїв залежить від очікуваного результату. Класифікація критеріїв системи поточного контролю, наведена в таблиці 1.2 яка, була розроблена з призначенням спрощення вибору критеріїв для менеджерів-контролерів.

Таблиця 1.2. Класифікація критеріїв системи поточного контролювання діяльності підприємств

Класифікація критеріїв	Опис
Критерії ефективності	Вимірюють результативність системи поточного контролю. Наприклад, точність виявлення помилок, швидкість виявлення та відновлення системи, вартість реалізації та підтримки
Критерії надійності	Вимірюють здатність системи поточного контролю до роботи без збоїв. Наприклад, частота виявлення та виправлення помилок, наявність механізмів відновлення після збоїв та масштабованості.
Критерії безпеки	Вимірюють здатність системи поточного контролю до захисту від зловживань, злому та несанкціонованого доступу. Наприклад, надійність автентифікації та авторизації, забезпечення конфіденційності та цілісності даних.
Критерії продуктивності	Вимірюють швидкість та ресурсозатратні системи поточного контролю. Наприклад, пропускна здатність, кількість одночасних підключень та використання пам'яті та процесора.
Критерії масштабованості	Вимірюють здатність системи поточного контролю до розширення масштабу. Наприклад, можна працювати з більшою кількістю пристроїв та джерел даних, можливістю горизонтального та вертикального масштабування.

За одиницями вимірювання критерії виділяють натуральні та вартісні. Натуральні - це критерії, представлені у натуральних одиницях виміру, наприклад: штуках, кілограмах, метрах тощо. А вартісні - це критерії, виражені у грошових одиницях. За типом критерії поділяють на кількісні та якісні. Кількісні критерії використовують для поточного контролювання, наприклад: кількості виробленої продукції чи кількості матеріалів,

витрачених на її виробництво. А якісні - для поточного контролювання якості продукції, чи дотримано норми витрачання матеріалів та їх пропорції, чи збережено технологію та чи відповідає виготовлена продукція встановленому стандарту. [20, с. 285]

Під час планування діяльності підприємства розробляються критерії, які застосовуються під час контролю, і в цьому процесі беруть участь як працівники планового відділу, так і ті, які здійснюють контроль. Це забезпечує визначення об'єктивних критеріїв, що є однією з умов ефективної діяльності підприємства. Якщо критерії будуть нижчими, ніж у конкурентів, це може погіршити конкурентоспроможність продукції, яку виробляє підприємство. З іншого боку, якщо критерії будуть значно завищені, це може погіршити атмосферу в колективі, адже постійне невиконання плану не стимулює працівників. Тому критерії повинні бути встановлені на таких рівнях, щоб продукція (чи послуги) підприємства задовольняли вимоги та бажання споживачів.

1.2 Моніторинг, діагностика та контроль у системі контролінгу діяльності підприємства

Контролінг являє собою комплексний підхід, що включає методи обліку, управління, аналізу, планування та контролю на новому етапі розвитку ринкової системи, яка завдяки господарським суб'єктам досягає своїх стратегічних цілей.

Для досягнення успіху на ринку підприємствам доцільно використовувати передові механізми та інструменти діяльності. Одним із таких методів є система моніторингу, діагностики та контролю діяльності, яка доповнює контролінг та забезпечує сучасними інструментами для ефективного управління підприємством та досягнення його цілей.

Контролінг означає моніторинг, діагностику та контроль досягнення як поточних, так і стратегічних цілей будь-якого суб'єкта господарювання. Ці

функції допомагають досягти запланованої стратегії і тактики діяльності підприємства в системі стратегічного й оперативного контролінгу. Контролінг також допоможе будувати систему управління, фіксуючи якісні та кількісні показники підприємства. Визначення даних показників починається з моніторингу інформації про внутрішні та зовнішні умови функціонування підприємства.

Перш за все, щоб повністю застосувати контролінг, необхідно переглянути систему планування, обліку та економічного аналізу на підприємствах. Контролінг вимагає ефективного використання управлінського обліку як основ облікової політики, включаючи поділ витрат на постійні та змінні, визначення обсягів зміни прибутку, аналіз витрат та результатів продажу за видами продукції та послугами, а також за сегментами ринку, групами клієнтів, місцями формування виробничих та фінансових показників.

Контролінг будь-якого суб'єкта господарювання використовується за відомствами чи за підрозділами й поєднує в собі таку систему понять:

1) формулювання мети - визначення якісних і кількісних показників і вибір критеріїв, за якими можна оцінити ступінь досягнення поставленої мети;

2) планування - перетворення мети підприємства в прогнози і плани через моніторинг і діагностику сильних і слабких сторін підприємства, тобто SWOT-аналіз. На основі цього розробляють спочатку стратегію підприємства, а потім - оперативний план. План кількісно виражає мету підприємства і вказує шляхи її досягнення.

3) оперативний облік - відображення господарської діяльності підприємства в ході виконання плану. Як елемент системи контролінгу він орієнтований на інформаційне забезпечення керівників підприємства і підрозділів, на підтримку прийняття управлінських рішень, тобто може містити комерційну таємницю;

4) система інформації - найважливіший елемент системи контролінгу. У теорії інформації математично доведене існування певного мінімального обсягу інформації, відсутність якого унеможливує ефективне управління. Система моніторингу, діагностики і контролю діяльності підприємства дозволяє знайти таку економічну інформацію. Причому чим більше ситуацій і економічних змін може виникати у об'єкта контролінгу, тим більше потрібно інформації для його управління. [10]

На відміну від моніторингу, контролю та діагностики контролінг орієнтований на перспективу. Контролінг є важливою управлінською функцією, яка виконує кілька завдань для підтримки ефективного управління організацією. Основні управлінські функції, які виконують контролінг, включають:

✓ Моніторинг і аналіз: Контролінг відповідає моніторингу та аналізу даних, щоб оцінити стан і результативність організації. Це після прийняття рішення на основі достовірної інформації.

✓ Планування: Контроль ефективності управління розробити плани і стратегії, щоб досягти поставлених цілей та забезпечити успіх організації.

✓ Контроль: Контролінг відповідає контролю за процесами і результатами діяльності організації. Він виявляє проблеми та ризики, які дозволяють вільно вживати заходи для їх усунення.

✓ Оцінка: Контроль проведення оцінки результатів організації та використання ресурсів. Це додатковому управлінню робити висновки щодо ефективності використання ресурсів та приймати рішення щодо подальшого розвитку організації.

Отже, контролінг виконує різні управлінські функції, що дозволяє забезпечити ефективне управління організацією та досягнення її цілей.

Таким чином, система контролінгу зосереджується на фіксуванні минулих фактів для забезпечення спостереження за можливими наслідками розвитку різних можливих ситуацій, що дозволяє забезпечити моніторинг та діагностику планів, результатів та відхилень.

Аналізуючи дані, отримані в результаті контролю, можна приймати управлінські рішення та визначати альтернативні дії, які є адекватними в даний час, а також оцінювати їх з огляду досягнення окреслених цілей. Інтегральний характер контролінгу забезпечує комплексну оцінку діяльності підприємства в ретроспективі та майбутньому, а також комплексний підхід до ідентифікації та вирішення проблем, які постають перед господарюючим суб'єктом. Контролінг є інструментом, який дає можливість підприємству не тільки вистояти в умовах ринкових кризових ситуацій, але й ефективно розвиватись.

Механізм контролінгу має за основу чотири основоположні принципи: усвідомлення стратегії, документування, своєчасність, рух.

Усвідомлення стратегії: цей принцип вимагає, щоб контрольна організація була повністю усвідомлена її стратегії та мети, і щоб весь процес контролю був спрямований на досягнення цих цілей. Це означає, що контролер повинен розуміти, які завдання вони повинні виконувати, щоб підтримувати стратегію організації.

Документування: цей принцип вимагає, щоб усі процеси контролю були документовані та систематизовані. Це означає, що контролер повинен знати, які документи повинні бути створені, які документи повинні бути збережені та які процедури повинні бути виконані.

Своєчасність: цей принцип вимагає, щоб контроль відбувався вчасно та ефективно. Це означає, що контролер повинен вчасно визначати проблеми та ризики, щоб забезпечити належний захист інтересів організації.

Рух: цей принцип вимагає, щоб контролери були проактивними та постійно рухалися вперед. Це означає, що контролер завжди повинен бути в пошуку нових інструментів та методів, щоб забезпечити відповідність процесів змінним вимогам контролю та умовам.

Люди, які займаються контролем на практиці, мають певний тісний контакт з колегами, які займаються моніторингом, діагностикою та

контролем діяльності підприємства. У деяких випадках, як у банках, можуть бути створені спільні підрозділи для контролінгу та внутрішнього аудиту.

Такий симбіоз різних сфер діяльності може бути надзвичайно корисним, оскільки їх взаємодія може допомогти досягти відмінних результатів. У сучасних підприємствах особлива увага приділяється вдосконаленню внутрішнього аудиту, пропускаючи часті випадки, коли брак спеціалістів або неправильна орієнтація головного бухгалтера на рішення щодо фінансових питань може призвести до негативних наслідків. Якщо у малих підприємствах бухгалтерська служба може виконувати функції внутрішнього контролю, економічного моніторингу та діагностики разом з інформаційною функцією, то крупніші підприємства зі складною організаційною структурою потребують структурованих служб, в яких працюють професіонали та спеціалісти, здатні приймати оптимальні рішення з управління діяльністю компанії з дочірніми компаніями та філіями.

Необхідно зазначити, що співробітники різних відділів, зокрема планово-економічного, займаються моніторингом, діагностикою та контролем напрямів діяльності підприємств різних форм власності з оптимізації операцій та досягнення високих рівнів прибутку, оподаткування та розробки системи податкового планування, з огляду на зміни в законодавстві та можливості застосування нових економічних інструментів. Вони також повинні оцінювати ліміти доцільності та ступінь ризику при здійсненні операцій у зв'язку з економічним станом та нормою прибутку підрозділів.

Контролінг охоплює не лише розробку системи моніторингу, діагностики та контролю за діяльністю, але й моніторинг, діагностику та контроль всієї системи управління підприємством.

Незалежно від типу, розміру або форми власності підприємства менеджери та бухгалтери повинні мати знання всіх елементів бухгалтерської системи, моніторингу, діагностики та контролю на підприємстві для забезпечення ефективного управління. Внутрішній аудит, реалізуючи певні

аспекти моніторингу, діагностики та контролю, є інструментом зниження ризику банкрутства підприємства.

При аналізі систем моніторингу, діагностики та контролю за діяльністю підприємств в Україні важливо визнати, що ця західна теорія у сфері розвивалася в умовах зрілих ринкових відносин. такі теорії сформували свої цілі та стратегії з оптимізації діяльності підприємств, як самостійних суб'єктів ринкових відносин.

Рівень постановки завдань перед системами моніторингу, діагностики та контролю діяльності підприємств створює їх тактику та стратегію, та робить їх необхідними для управлінських структур. Тому стверджувати, що контроль є абсолютно новим явищем у світовій економічній думці є некоректним. Він відповідає вимогам оптимального управління суб'єктом підприємницької діяльності в умовах розвинених ринкових відносин, тому включає всі вимоги складового моніторингу, діагностики та контролю, достатні для досягнення поставлених цілей.

При аналізі систем вітчизняного моніторингу, діагностики і контролю діяльності підприємств необхідно відзначити, що всі західні теорії у цій сфері розвивалися в умовах розвинених ринкових відносин. Формування його цілей та спрямованості відповідало, перш за все, потребі у вирішенні завдань оптимізації діяльності підприємства як самостійного суб'єкта ринкових відносин.

1.3 Методи досліджень

Наукові дослідження - це систематичний процес дослідження проблем, який дозволяє отримати нові знання та розвивати науку. Методи наукових досліджень, зокрема, ті, які будуть використані в процесі виконання кваліфікаційної роботи, можна поділити на наступні категорії:

Емпіричні методи дослідження - засновані на спостереженні та дослідженні реальних явищ. Ці методи включають експеримент, спостереження, опитування, анкетування, інтерв'ю тощо.

До емпіричних методів належать:

Спостереження - це метод збору даних, який використовується для вивчення явищ у їх природному середовищі. Спостереження може бути безпосередніми або опосередкованими, використовуючи прилади та інші технічні засоби.

Експеримент - це метод, який використовується для вивчення явища шляхом змін контрольованих умов та вимірювання їх впливу на досліджуваній процес. Експерименти можуть проводитися в контрольному середовищі, що дозволяє точніше вимірювати вплив змінних факторів на результати.

Опитування - це метод збору даних, який використовується для дослідження думок, почуттів, поведінки людей. Опитування може проводитися за допомогою анкети або інтерв'ю зі стандартизованими питаннями.

Теоретичні методи дослідження - засновані на аналізі інформації та теоретичних концепцій. Ці методи включають аналіз, синтез, індукцію, дедукцію, абстрагування, моделювання тощо. Вони використовуються для розв'язання теоретичних проблем та формулювання нових концепцій і гіпотез.

До теоретичних методів належать:

Аналіз - це процес розкладання складної проблеми на окремі компоненти, дослідження кожного з них окремо та розуміння їх взаємодії в контексті проблеми.

Синтез - це процес об'єднання окремих компонентів у взаємодіючу систему або нову концепцію. Синтез спрямований на розробку нових ідей та гіпотез, які можуть бути перевірені на практиці.

Індукція - це процес виконання висновків на основі спостережень та даних, отриманих у результаті емпіричних досліджень. Індуктивний підхід використання для формулювання гіпотез та створення нових теорій.

Дедукція - це процес формування висновків на основі загальних принципів та законів. Дедуктивний підхід використовується для перевірки гіпотез та теорії на практиці.

Абстрагування - це процес відокремлення суттєвих характеристик явища від непотрібних деталей. Абстрактний підхід дозволяє розробити загальні теорії та концепції, які можуть бути застосовані в різних сферах знань.

Моделювання - це процес створення математичних моделей, які описують явища або системи. Моделювання дозволяє прогнозувати реакцію системи на різні зміни вихідних даних та параметрів.

Комп'ютерні методи дослідження - вибір комп'ютерних технологій для збору, аналізу та обробки інформації. Ці методи включають моделювання, симуляцію, комп'ютерні експерименти тощо.

Методи статистичного аналізу - використовують для опису та інтерпретації даних, отриманих за допомогою емпіричних методів дослідження. Ці методи включають дисперсійний аналіз, кореляційний аналіз, регресійний аналіз тощо. Вони дозволяють забезпечити обробку та аналіз даних, які були отримані в ході дослідження. Ці методи дозволяють визначити ступінь залежності між змінними та оцінити статистичну значущість цих залежностей. До основних методів статистичного аналізу належать:

Кореляційний аналіз - це метод вивчення зв'язку між двома або більшою кількістю змінних, який дозволяє встановити, чи є взаємозв'язок між цими змінними, та яка сила цього зв'язку. Коефіцієнт кореляції показує ступінь співвідношення між змінними. Якщо коефіцієнт кореляції близький до 1, змінюється сильно залежний один від одного.

Регресійний аналіз - цей метод використання для вивчення залежності між залежною та незалежною змінною. Результатом регресійного аналізу є формула, яка дозволяє передбачити значення залежної змінної на основі значення незалежної змінної.

Аналіз дисперсії - цей метод дозволяє вивести звіт про те, чи є статистична різниця між групами даних. Аналіз дисперсії використовується для порівняння середніх значень між групами.

Аналіз варіації - це метод статистичного аналізу даних, який використовується для визначення, наскільки змінні взаємодіють між собою та які змінні найбільше

Методи аналізу документів - використовують для дослідження документів, які містять інформацію про проблему дослідження. Ці методи включають контент-аналіз, текстовий аналіз, аналіз архівних документів тощо.

Експертні методи дослідження - засновані на думках та знаннях експертів з певної галузі. Ці методи включають експертні оцінки, експертне опитування тощо.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ПАФ «Ви*****ка»»

2.1 Сучасний стан та ефективність діяльності ПП «ПАФ «Ви*****ка»»

Ефективність господарської діяльності будь якого суб'єкта господарювання залежить від значної кількості чинників, одним із яких є формування дієвої системи контролю. Враховуючи форми та види контролю можемо констатувати, що менеджмент господарюючого суб'єкта може організувати контролінг на підприємстві таким чином, щоб він виконував не каральну функцію, а превентивну. Роблячи ставку на попередній та поточний контроль, організовуючи роботу на підприємстві таким чином, щоб виконавці отримували завдання та розуміли дедлайни їх виконання в реальному часі можна забезпечити ефективну організацію виробничо-господарської діяльності підприємства.

Перед розглядом особливостей процесу формування ефективної системи контролю діяльності підприємства необхідно проаналізувати його стан, як повноправного суб'єкта аграрного ринку. Факторами, що визначають здатність компанії контролювати усі процеси діяльності, є його можливість та наявні ресурси, а також доступ до залучених та позичених ресурсів для розвитку та вдосконалення діючої системи контролінгу. У більшості випадків дефіцит цих факторів позбавляє товаровиробників можливості конкурувати з великими сільськогосподарськими підприємствами і ставить їх у залежність від контрагентів.

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є ПП «ПАФ «Ви*****ка». Юридична адреса підприємства – с. Чишки, Львівського району Львівської області. У чинному форматі підприємство функціонує з грудня 1997 р.

Земля виступає основним чинником виробництва сільськогосподарської продукції. В сучасних умовах аграрні товаровиробники конкурують не тільки на ринку сільськогосподарської продукції, а також ведуть конкурентну боротьбу з формування земельного банку. Розвиток підприємства, конкурентні переваги напряду залежать від зростання земельного банку. Розглянемо динаміку зміни розміру земельного банку досліджуваного підприємства (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1. - Динаміка зміни земельного банку ПП «ПАФ «Ви*****ка»», га*

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення, +/-, 2022 р до 2020 р.
Загальна земельна площа	781	782	782	1
Сільськогосподарські угіддя	781	782	782	1
з них рілля	781	782	782	1
Частка орендованих земель, %	100	100	100	-

* Розраховано за даними [24]

Визначальним для підприємства є те, що протягом періоду дослідження земельний банк ПП «ПАФ «Ви*****ка» не змінювався. У 2021-2022 рр. загальна земельна площа становить 782 га. (табл 2.1). Для забезпечення господарської діяльності підприємство використовує виключно рілля, що зумовлено особливостями спеціалізацією підприємства. Отже, рілля у структурі земельного банку досліджуваного підприємства займає 100 %, а отже становить 782 га. Земельний банк господарства складається виключно з орендованої земельної площі.

Для підтвердження твердження про використання у господарській діяльності виключно ріллі наведемо дані про спеціалізацію досліджуваного підприємства.

Ефективне використання ресурсів, зниження собівартості виробництва та підвищення рівня прибутковості підприємства є результатом спеціалізації.

Крім того, спеціалізація дозволяє підприємству виконувати конкретні функції в ланцюгу виробництва сільськогосподарської продукції та займатися виробництвом найбільш конкурентоздатної продукції.

ПП «ПАФ «Ви*****ка» зосередила свою діяльність на виробництві пшениці, сої та ріпаку. Таким чином, спираючись на розрахунки проведенні в табл. 2.2 можемо констатувати, що спеціалізацією досліджуваного підприємства виробництво сої з розвинутим зерновим господарством.

Таблиця 2.2 – Аналіз спеціалізації сільськогосподарського виробництва ПП «ПАФ «Ви***ка», 2022 р.**

Показник	2022 р., тис.грн	Структура, %	Місце
Продукція рослинництва		100,0	
з них:			
Зернові та зернобобові, в т.ч.:	6228,0	37,6	
Пшениця	6228,0	37,6	2
Боби сої	7148,9	43,1	1
Насіння ріпаку й кользу	3208,6	19,3	3
Продукція тваринництва	-	-	-
Всього по основному виробництву	16585,5	100	-

* Розраховано за даними [24]

Процес виробництва не можливо забезпечити, реалізувати без участі трудових ресурсів. Трудові ресурси поряд з земельними ресурсами виступають одним із найважливіших чинників сільськогосподарського виробництва.

Трудові ресурси – специфічний і найважливіший із усіх видів економічних ресурсів. Як фактор економічного розвитку людські ресурси – це працівники, що мають визначені професійні навички і знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі.

Специфіка трудових ресурсів у порівнянні з іншими факторами економічного розвитку полягає в тому, що:

1) люди не тільки створюють, але і споживають матеріальні і духовні цінності;

2) багатогранність людського життя не вичерпується лише трудовою діяльністю, а, отже, щоб ефективно використовувати людську працю, необхідно завжди враховувати потреби людини як особистості;

3) науково-технічний прогрес і гуманізація громадського життя стрімко збільшують економічну роль знань, моральності, інтелектуального потенціалу й інших особистих якостей працівників, що формуються роками і поколіннями, розкриваються людиною лише в сприятливих умовах. [22]

Аналізуючи динаміку показників, які характеризують розвиток та ефективність використання трудових ресурсів можна оцінити їх реальний стан та сформулювати пропозиції щодо підвищення продуктивності праці. Трудові ресурси поділяють на основні та додаткові. Така характеристика визначається виходячи з їх значення в процесі виробництва.

Динаміку трудових ресурсів у ПП «ПАФ «Ви*****ка» відображено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. - Динаміка трудових ресурсів ПП «ПАФ «Ви***ка»**

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення, +/-, 2022 р до 2020 р.
Середньорічна кількість працівників	23	24	25	2
Зайняті в процесі виробництва продукції рослинництва	6	6	7	1

* Розраховано за даними [24]

Дані таблиці 2.3 характеризують середньорічну кількість працівників та кількість зайнятих у процесі виробництва продукції рослинництва працівників. Дані даної таблиці не відображають зайнятих у процесі виробництва продукції тваринництва тому, що дана галузь у досліджуваному підприємстві відсутня.

Аналізуючи табл. 2.3. бачимо, що середньорічна кількість найманих працівників є незначною. У 2020 р. середньорічна кількість найманих працівників становила 23 особи та зросла у 2022 р. до 25 найманих

працівників у перерахунку на середньорічне їх значення. Протягом досліджуваного періоду їх кількість зросла на 2 особи, тобто приріст становив 9 %.

Протягом досліджуваного періоду не суттєво, але зросла кількість постійно зайнятих у виробництві продукції рослинництва працівників у 2020 р. їх чисельність становила 6 осіб, а у 2022 р. – 7 осіб.

Можемо констатувати той факт, що на підприємстві відбувається поступове, хоча і повільними темпами, зростання кількості найманих працівників, тобто трудових ресурсів підприємства.

Аналізуючи ресурсний потенціал підприємства доцільно наголосити на наступному. Ресурсний потенціал підприємства представляє собою сукупність ресурсів (трудових та виробничих), які забезпечують безперервність та ефективність його діяльності. Проаналізуємо основні показники які характеризують фінансово-економічну складову діяльності підприємства та вказують на рівень її ефективності.

Таблиця 2.4 - Основні фінансово-економічні показники діяльності ПП «ПАФ «Ви***ка»»**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, +/-, 2022 р до 2020 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації с.-г. продукції, тис. грн.	11865,0	17402,7	17733,1	5868,1
у т.ч. на 1 га с. г. угідь, тис. грн.	15,1	22,3	22,7	7,6
на 1 середньорічного працівника, тис. грн	515,9	725,11	709,3	193,4
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	9169,1	15798,8	14896,1	5727,0
Інші операційні витрати, тис.грн	6456,8	2600,0	2664,0	-3792,8
Інші операційні доходи	4438,0	2120,4	575,8	-3862,2
Прибуток (збиток), тис. грн	286,0	315,0	298,3	12,3
Рівень рентабельності, %	3,1	1,9	2,00	-1,1

* Розраховано за даними [24]

Чистий дохід (виручка) від реалізації с.-г. продукції зростав протягом досліджуваного періоду. У 2020 р. підприємство отримало від реалізації продукції сільського господарства 11865,0 тис.грн., а у 2022 р. 17733,1 тис.грн., що на 5868,1 тис.грн., тобто приріст грошових надходжень від реалізації продукції зріс майже на 50 %. Порівняно з 2021 р. приріст грошових надходжень від реалізації продукції сільського господарства у 2022 р. практично відсутній та становить лише 330,4 тис.грн.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 р. становила 14896,1 тис.грн. та зросла порівняно з 2020 р. на 5727,0 тис.грн. або на 62,5 %. Натомість, як позитивний для підприємства момент є те, що порівняно з 2021 р. собівартість реалізованої продукції у 2022 р. зменшилась на 902,7 тис.грн.

Враховуючи зміни у розмірі доходу від реалізації продукції сільського господарства та її собівартості, зменшення суми операційних доходів та зростання операційних витрат підприємство отримувало протягом досліджуваного періоду прибуток, тобто здійснювало свою діяльність прибутково.

Величина прибутку у 2022 р. становила 298,3 тис.грн., що лише на 12,3 тис.грн. більше показника 2020 р. виходячи з цього, можемо наголосити на тому, що рентабельність діяльності підприємства є невисокою – у 2022 р. – 2 %, а у 2020 р. – 1,17 %.

Рівень продуктивності праці в сільському господарстві економічно розвинутих країн може значно відрізнятись залежно від конкретної країни та її сільськогосподарських систем. Однак, загалом, економічно розвинуті країни мають досить високий рівень продуктивності праці в сільському господарстві поменше з менш розвинутими країнами.

Сільське господарство в економічно розвинутих країнах використовує передові технології, механізацію та інформаційні системи, що дозволяють забезпечити ефективну роботу. Застосування сучасних сільськогосподарських машин та обладнання, автоматизованих систем управління та контролю, а також використання сучасних методів

обґрунтування праці, зрощення, громадського виховання та генетично модифікованих організмів (ГМО) можуть значно підвищити продуктивність праці.

Значний розвиток наукових досліджень і розваг у галузі сільського господарства також покращує вдосконалення технологій та методів, які створені в цій галузі. Державні підтримки, науково-дослідні інститути та інші організації сприяють розробці нових інновацій та передових практик, які сприяють підвищенню продуктивності праці в сільському господарстві.

Проте, варто отримати, що продуктивність праці в сільському господарстві може варіювати в залежності від сезонних факторів, погодних умов, доступності ресурсів і багатьох інших чинників. Поняття спеціалізації в агропідприємствах є важливим, оскільки визначає напрямок та характер його діяльності, що в свою чергу впливає на ефективність та конкурентоспроможність підприємства. Спеціалізація полягає у виборі певного напрямку або виду сільськогосподарської продукції, вирощування якої є основною діяльністю підприємства.

Зазначимо, що успішність сільськогосподарського підприємства залежить від його здатності обрати оптимальний метод господарювання, який відповідає його потенціалу та можливостям. Незалежно від юридичної форми та зовнішніх умов підприємство повинно досягати найкращих результатів у своїй діяльності. Тому важливо провести оптимізацію структури підприємства, зокрема, враховуючи кліматичні особливості регіону та забезпечити належний рівень контролю господарської діяльності.

2.2 Фінансовий контролінг діяльності ПП «ПДФ «Ви***ка»**

Фінансовий контролінг (або фінансовий контроль) включає в себе різні методи і інструменти для забезпечення ефективного управління фінансами

підприємства. До найпоширеніших методів фінансового контролінгу можемо віднести:

1. Бюджетування. Даний метод включає розробку фінансових бюджетів, що визначають планові доходи та витрати підприємства на певний період. Порівняння фактичних результатів з бюджетними показниками допомагає виявити відхилення та прийняти відповідні заходи.

2. Аналіз фінансових показників - включає детальний аналіз фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність, платоспроможність, оборотність активів тощо. Це допомагає виявити проблемні аспекти та знайти шляхи для поліпшення фінансової продуктивності.

3. Внутрішній контроль - метод орієнтований на запобігання шахрайства, помилок та недбалості в фінансовій діяльності підприємства. Внутрішній контроль включає в себе установлення внутрішніх правил та процедур, поділ обов'язків, перевірку документації та систему автоматизованого обліку.

4. Аудит - передбачає незалежний перегляд фінансової звітності та операцій підприємства з метою підтвердження їх точності та відповідності вимогам. Аудитори проводять детальний аналіз фінансових даних та надають свою думку щодо їх достовірності.

5. Контроль за витратами – метод, який передбачає моніторинг та контроль за всіма видами витрат підприємства. Це може включати встановлення бюджетів на окремі види витрат, перевірку раціональності витрат, пошук ефективних способів зниження витрат тощо.

6. Контроль за потоками грошей – ґрунтується на постійному моніторингу потоків грошей в підприємстві, включаючи отримання доходів та оплату витрат. Він допомагає виявити проблеми зі збором коштів, забезпечити належний рівень ліквідності та уникнути фінансових ризиків.

Ці методи можуть використовуватися окремо або в поєднанні один з одним залежно від потреб і особливостей підприємства. Важливо розуміти,

що фінансовий контролінг - це системний підхід до управління фінансами, який має на меті забезпечення фінансової стабільності та успішності підприємства.

В нашій роботі зосередимось на використанні таких методів фінансового контролінгу, як аналіз фінансових показників та контролі за витратами підприємства.

Контролінг фінансово-економічних показників діяльності підприємства передбачає систематичне вивчення, аналіз та контроль за фінансовими і економічними показниками з метою забезпечення ефективного управління. Основна мета контролінгу полягає в постійному моніторингу, виявленні аномалій та недоліків у фінансових показниках, а також у прийнятті заходів для їх усунення та поліпшення ситуації.

Деякі методи контролінгу фінансово-економічних показників діяльності підприємства включають:

1. Моніторинг фінансових показників. Систематичне спостереження за фінансовими показниками, такими як доходи, витрати, рентабельність, ліквідність, заборгованість тощо. Це дозволяє виявляти зміни та тренди в фінансовій діяльності підприємства.

2. Аналіз фінансових звітів. Детальне вивчення фінансової звітності, включаючи баланс, звіт про прибутки і збитки, звіт про готівкові потоки. Аналіз фінансових звітів допомагає виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства та знайти шляхи для поліпшення.

3. Порівняння з плановими показниками. Порівняння фактичних фінансових показників з плановими або бюджетними показниками. Це дозволяє виявити відхилення та аналізувати причини цих відхилень.

4. Внутрішній аудит. Систематичний перегляд та оцінка фінансових процесів та процедур на підприємстві з метою виявлення потенційних проблем, помилок, шахрайства або недоліків. Внутрішній аудит сприяє забезпеченню відповідності фінансових процесів нормативним вимогам та рекомендаціям.

5. Ключові показники ефективності (КРІ). Визначення та відстеження ключових показників ефективності, які відображають успішність та продуктивність підприємства. Це можуть бути такі показники, як рентабельність активів, загальна рентабельність, оборотність активів тощо.

6. Аналіз ризиків. Виявлення та оцінка фінансових ризиків, які можуть впливати на діяльність підприємства. Це допомагає прийняти відповідні заходи для управління ризиками та зменшення їх впливу на фінансові показники.

Ці методи допомагають забезпечити систематичний контроль за фінансово-економічними показниками діяльності підприємства і вчасно реагувати на зміни та проблеми, що виникають.

Проаналізуємо ліквідність діяльності досліджуваного підприємства. Ліквідність діяльності підприємства відноситься до його здатності мати достатні ресурси (грошові кошти або легко конвертовані активи) для покриття поточних зобов'язань, які мають бути сплачені в найближчий майбутньому. Суть ліквідності полягає в тому, щоб підприємство мало достатню готівку або інші швидко реалізовані активи, щоб забезпечити покриття своїх короткострокових зобов'язань, таких як виплати кредиторам, зарплати працівникам та інші поточні витрати.

Забезпечення ліквідності є важливим аспектом управління фінансовими ресурсами підприємства, оскільки недостатня ліквідність може призвести до невиконання зобов'язань, збитків репутації та навіть банкрутства. Підприємство може виявити проблеми з ліквідністю, якщо його активи не можуть бути швидко перетворені на готівку або якщо грошові потоки недостатні для покриття поточних зобов'язань.

Для оцінки ліквідності підприємства використовуються різні фінансові показники, такі як коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності тощо. Ці показники відображають співвідношення між активами, які можуть бути швидко

перетворені на готівку, і зобов'язаннями, які мають бути сплачені у найближчий майбутньому.

Управління ліквідністю включає в себе раціональне планування грошових потоків, ефективне управління запасами та кредиторською заборгованістю, а також розумне використання джерел фінансування для забезпечення достатньої готівки та легко конвертованих активів. Ефективне управління ліквідністю допомагає забезпечити фінансову стійкість та сталість діяльності підприємства.

Таблиця 2.5 - Оцінка показників ліквідності ПП «ПАФ «Ви***ка», 2020-2022 рр. (станом на кінець року)**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-)
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,005	0,002	0,001	-0,004
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,9	1,3	0,9	-
3. Загальний коефіцієнт ліквідності	2,4	4,8	6,3	3,9
4. Чистий робочий капітал	4862,5	9434,6	9057,4	4194,9

* Розраховано за даними [24]

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає співвідношення між найбільш ліквідними активами підприємства (такими як грошові кошти та еквіваленти грошей) та його поточними зобов'язаннями. Зазвичай, більше значення коефіцієнта абсолютної ліквідності вказує на кращу фінансову стійкість, оскільки підприємство має достатньо резервів для сплати негайних зобов'язань. Нормативне значення даного показника коливається в межах 0,2-0,35.

Від'ємна динаміка відхилення показує зменшення коефіцієнта абсолютної ліквідності протягом трьох років, що може свідчити про зниження здатності підприємства виконувати свої негайні зобов'язання. Більше того, значення даного коефіцієнта значно нижче нормативного

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає здатність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання за допомогою його найбільш ліквідних

активів, за винятком запасів. Величина даного коефіцієнта протягом періоду коливається несуттєво і знаходиться в межах нормативного значення. Це вказує на те, що підприємство може виконувати свої поточні зобов'язання за допомогою його найбільш ліквідних активів, за винятком запасів.

Загальний коефіцієнт ліквідності відображає здатність підприємства виплатити свої поточні зобов'язання за допомогою всіх своїх активів. Подвійне збільшення коефіцієнта ліквідності протягом трьох років може свідчити про зростання здатності підприємства забезпечувати свою платоспроможність.

Негативним в даному випадку є той факт, що поточні активи підприємства зосереджені, в основному, у виробничих запасах та дебіторській заборгованості. Це вказує на те, що менеджменту підприємства є зміст дослідити дане питання та переглянути політику замороження коштів у виробничих запасах.

Чистий робочий капітал відображає різницю між поточними активами та поточними зобов'язаннями підприємства, що вказує на його фінансову стійкість та здатність забезпечити свою поточну діяльність.

У 2020 р. чистий робочий капітал склав 4862,5. Це означає, що підприємство мало позитивне значення робочого капіталу, що сприяло забезпеченню фінансової стійкості та здатності покривати свої поточні зобов'язання. У 2021 р. даний показник збільшився до 9434,6. Це означає, що підприємство збільшило свої резерви для фінансування поточних операцій та забезпечення платоспроможності. Значне зростання чистого робочого капіталу може бути наслідком збільшення поточних активів або зменшення поточних зобов'язань.

У 2022 р. чистий робочий капітал зменшився до 9057,4. Це вказує на те, що рівень поточних активів підприємства може бути зниженим або/і збільшеним рівень поточних зобов'язань. Зменшення чистого робочого капіталу може вплинути на фінансову стійкість підприємства та його здатність покривати невідкладні зобов'язання.

Загальна динаміка чистого робочого капіталу вказує на зміни в фінансовому стані підприємства. Додатні значення свідчать про наявність достатніх резервів для забезпечення поточних зобов'язань, тоді як від'ємні значення можуть вказувати на нестабільність та ризики.

Аналіз показників оборотності є важливим інструментом для оцінки ефективності діяльності підприємства. Він дозволяє з'ясувати, наскільки швидко рухаються ресурси (активи) в компанії і як ефективно використовуються їхні оборотні кошти.

Таблиця 2.6 - Аналіз показників оборотності ПП «ПАФ «Ви***ка», 2020-2022 рр.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, (+,-)
Виручка від реалізації	11865,0	17402,7	17733,1	5868,1
Середньорічна вартість оборотних активів	8248,1	11910,2	10758,0	2509,9
Середньорічна вартість власного капіталу	22338,3	28781,2	26868,1	4529,8
Сума дебіторської заборгованості	2929	3147,1	1469,8	-1459,2
Сума кредиторської заборгованості	3385,6	2475,6	1700,6	-1685,0
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,7	0,7	0,6	-0,1
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,9	1,7	1,5	-0,4
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,1	5,5	12,1	8,0
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,3	0,1	0,1	-0,2

* Розраховано за даними [24]

Коефіцієнт оборотності оборотних активів відображає ефективність використання оборотних активів. За розглянутий період коефіцієнт оборотності оборотних активів практично не змінився, зберігаючись на рівні 0,7-0,6.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу відображає ефективність використання власного капіталу. За розглянутий період коефіцієнт

зменшився з 1,9 у 2020 році до 1,5 у 2022 році, що може свідчити про менш ефективне використання капіталу.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості відображає швидкість отримання грошей від дебіторів. За розглянутий період коефіцієнт зріс з 4,1 у 2020 році до 12,1 у 2022 році, що може свідчити про поліпшення у відшкодуванні боргів від клієнтів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості відображає швидкість сплати зобов'язань постачальникам. За розглянутий період коефіцієнт зменшився з 0,3 у 2020 році до 0,1 у 2022 році, що може свідчити про затягування у сплаті боргів поставникам.

Загалом, аналіз показників оборотності показує певну динаміку в ефективності використання активів та управління заборгованостями, проте є певні аспекти, які можуть вимагати уваги та подальшого вдосконалення у діяльності підприємства.

Для успішного впровадження ефективної системи контролю витрат та фінансових результатів діяльності, необхідно враховувати поширені помилки та порушення, що часто виникають в обліку витрат, доходів і фінансових результатів на вітчизняних підприємствах, зокрема ПП «ПАФ «Ви*****ка». Розглянемо основні типові помилки, які можна виявити під час контрольних заходів, та проведемо їх аналіз.

Показник рентабельності капіталу (активів) за чистим прибутком вказує на ефективність використання активів підприємством для генерації чистого прибутку. За формулою розрахунку, рентабельність капіталу обчислюється як чистий прибуток, отриманий підприємством, поділений на загальну вартість її активів. За результатами таблиці, можна помітити, що рентабельність капіталу знизилася з 1,11 % у 2020 році до 0,97 % у 2021 році, але трохи покращилася до 1,01 % у 2022 році. Відхилення між 2022 та 2020 роками становить -0,10 %, що може свідчити про незначне зменшення ефективності використання капіталу компанією.

Показник рентабельності власного капіталу вказує на дохідність і окупність власного капіталу підприємства. Він розраховується як відношення чистого прибутку до власного капіталу. За таблицею, рентабельність власного капіталу зменшилася з 1,28 % у 2020 році до 1,09 % у 2021 році, але трохи зросла до 1,11 % у 2022 році. Відхилення між 2022 та 2020 роками складає -0,17 %, що може свідчити про зниження дохідності власного капіталу підприємством.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників рентабельності ПП «ПАФ «Ви***ка»», 2020-2022 рр.**

Показник	Формула розрахунку	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, +/-, 2022 р до 2020 р.
1. Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	Чистий прибуток / Активи	1,11	0,97	1,01	-0,10
2. Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Власний капітал	1,28	1,09	1,11	-0,17
3. Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	Прибуток від реалізації / Виручка	22,70	21,40	19,25	-3,47
4. Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності	Прибуток від операційної діяльності / Виручка	22,70	21,40	19,25	-3,47
5. Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	Чистий прибуток / Виручка	2,41	1,81	1,68	-0,73
6. Період окупності капіталу	Активи / Чистий прибуток	89,94	102,98	99,01	9,07
7. Період окупності власного капіталу	Власний капітал / Чистий прибуток	78,11	91,37	90,07	11,96

* Розраховано за даними [24]

Показник рентабельності реалізованої продукції за прибутком від реалізації вказує на ефективність генерації прибутку від реалізації продукції компанією. Розраховується як відношення прибутку від реалізації до загального обсягу виручки. Результати аналізу таблиці вказують на те, що

рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації знизилася з 22,7 % у 2020 році до 21,40 % у 2021 році, з подальшим зменшенням до 19,25 % у 2022 році. Відхилення між 2022 та 2020 роками становить -3,47 %, що може свідчити про зниження ефективності генерації прибутку від реалізації продукції.

Показник рентабельності реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності вказує на ефективність генерації прибутку від операційної діяльності підприємством. Розраховується як відношення прибутку від операцій до загального обсягу виручки. За таблицею, рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності також знизилася з 22,7 % у 2020 році до 21,40 % у 2021 році, і подальше зменшення до 19,25 % у 2022 році. Відхилення між 2022 та 2020 роками також становить -3,47 %, що може свідчити про значне зниження ефективності генерації прибутку від операційної діяльності.

Показник рентабельності реалізованої продукції за чистим прибутком вказує на ефективність генерації прибутку від реалізації продукції відносно чистого прибутку підприємства. Розраховується як відношення чистого прибутку до загального обсягу виручки. За таблицею, рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком знизилася з 2,41 % у 2020 році до 1,81 % у 2021 році, і подальше зменшення до 1,68 % у 2022 році. Відхилення між 2022 та 2020 роками становить -0,73 %, що може свідчити про зниження ефективності генерації прибутку від реалізації продукції відносно чистого прибутку.

Показник окупності капіталу вказує на період, за який капітал компанії повертається у вигляді чистого прибутку. Розраховується як відношення загального значення активів до чистого прибутку. За таблицею, період окупності капіталу збільшився з 89,94 років у 2020 році до 102,98 років у 2021 році, але трохи знизився до 99,01 років у 2022 році. Відхилення між 2022 та 2020 роками становить 9,07 років, що може свідчити про збільшення часу, необхідного для повернення капіталу у вигляді чистого прибутку.

Показник окупності власного капіталу вказує на період, за який власний капітал компанії повертається у вигляді чистого прибутку. Розраховується як відношення власного капіталу до чистого прибутку. За таблицею, період окупності власного капіталу збільшився з 78,11 років у 2020 році до 91,37 років у 2021 році, але трохи знизився до 90,07 років у 2022 році. Відхилення між 2022 та 2020 роками становить 11,96 років, що може свідчити про збільшення часу, необхідного для повернення власного капіталу у вигляді чистого прибутку.

Ці показники дозволяють оцінити ефективність фінансової діяльності компанії і зробити висновки про її прибутковість та окупність капіталовкладень. Проте, їх аналіз краще проводити разом з іншими фінансовими показниками та контекстною інформацією для отримання повної картини фінансового стану компанії.

2.3 Методичний інструментарій контролінгу витрат на підприємстві

Виконання процедур контролінгу витрат на підприємстві вимагає використання різноманітного методичного інструментарію. Методичний інструментарій контролінгу витрат на підприємстві може включати наступні елементи:

1. Система бюджетування. Розробка бюджетів на різні рівні (річний, квартальний, місячний) дозволяє спланувати та контролювати витрати. Регулярне порівняння фактичних витрат з бюджетними показниками допомагає виявити відхилення та прийняти необхідні корективи.

2. Система аналізу витрат. Застосування методів аналізу витрат допомагає розкрити структуру витрат, ідентифікувати основні джерела витрат та знайти способи оптимізації. Такі методи, як АВС-аналіз (аналіз за принципом Pareto), можуть використовуватися для класифікації витрат за їх значущістю та пріоритетністю.

3. Система калькулювання витрат. Розвинена система калькулювання витрат дозволяє визначати вартість продукції або послуг, а також виявляти фактори, що впливають на зростання витрат. До таких систем можуть входити методи калькулювання за собівартістю, методи розподілу спільних витрат (наприклад, ABC-костинг) тощо.

4. Система внутрішнього контролю. Ефективна система внутрішнього контролю допомагає запобігати можливим помилкам та зловживанням. Вона включає процедури авторизації платежів, контроль над використанням ресурсів, перевірки належного ведення обліку та інші механізми, які сприяють точному та надійному контролю витрат.

5. Звітність та аналітика. Регулярна звітність щодо витрат дозволяє відстежувати тенденції, ідентифікувати аномалії та приймати своєчасні рішення. Аналітичні звіти, такі як звіти про витрати за категоріями, витрати на проекти або підрозділи, також можуть бути корисними для контролю та аналізу витрат.

Система аналізу витрат є важливим методичним інструментом у контролінгу витрат на підприємстві. Вона допомагає розкрити структуру витрат, ідентифікувати основні джерела витрат і знайти шляхи для оптимізації та управління витратами. Основні етапи системи аналізу витрат включають наступні кроки:

Перший крок, класифікація витрат, дозволяє класифікувати витрати на різні категорії або види. Наприклад, витрати на сировину та матеріали, заробітну плату, амортизацію, логістику, маркетинг і т.д. Це дозволяє отримати загальну картину витратного потоку підприємства.

Збір та аналіз даних дозволяє зібрати відповідні дані про витрати у відповідних категоріях. Це може включати аналіз фінансових звітів, облікових записів, квитанцій та інших джерел інформації. Після збору даних проводиться їх аналіз для виявлення ключових тенденцій та особливостей.

ABC-аналіз є ефективним методом класифікації витрат за ступенем їх значущості. За принципом Pareto, він допомагає виділити "А-категорію" - ключові витрати, які становлять найбільшу частку загальних витрат, "В-

категорію" - помірні витрати та "С-категорію" - менш значущі витрати. Це дозволяє спрямувати зусилля на управління ключовими витратами.

Порівняння та стандартизація. У рамках системи аналізу витрат може бути корисним порівняння витрат між різними періодами, підрозділами або проектами. Також можна застосувати стандартизацію витрат, визначивши оптимальні нормативи витрат на одиницю продукції або послуги.

Виявлення ефективних заходів. Аналіз витрат може виявити непродуктивність або надмірність витрат. На основі цього можна розробити та впровадити ефективні заходи для контролю та зниження витрат, такі як оптимізація процесів, перегляд постачальників, використання більш ефективних технологій тощо.

Система аналізу витрат є невід'ємною складовою контролінгу витрат на підприємстві та допомагає виявляти можливості для підвищення ефективності витратного управління.

Виробничий процес пов'язаний з певними витратами. Витрати на основну продукцію ПП «ПАФ «Ви*****ка» представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Витрати на виробництво продукції ПП «ПАФ «Ви***ка» Львівської області, 2020-2022 рр.**

Елементи витрат	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення, (+,-)	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Матеріальні витрати	5140,1	47,7	7898,6	54,9	9332,9	57,3	4192,8	9,6
Витрати на оплату праці	1194,2	11,1	1915,9	13,3	2167	13,3	972,8	2,2
Відрахування на соціальні заходи	262,8	2,4	424,7	3,0	476,1	2,9	213,3	0,5
Орендна плата за земельні паї	1460	13,5	1800	12,5	1937	11,9	477	-1,7
Амортизація	1450,6	13,5	1230,3	8,6	1453,7	8,9	3,1	-4,5
Загальновиробничі витрати	1267,7	11,8	1110,7	7,7	928,4	5,7	-339,3	-6,1

* Розраховано за даними [24]

Аналізуючи табл. 2.8. доцільно зазначити, що матеріальні витрати у 2020 р. становлять 5140,1 тис. грн, що складає 47,7% від загальної суми

витрат. Матеріальні витрати включають витрати на закупівлю сировини, матеріалів, комплектуючих, а також запасних частин для виробництва або надання послуг.

У 2021 р. матеріальні витрати зросли до 7898,6 тис. грн, що становить 54,9% від загальної суми витрат. Збільшення витрат порівняно з 2020 роком становить 53,6% або 2758,5 тис. грн. У 2022 р. матеріальні витрати продовжували зростати та збільшились до 9332,9 тис. грн, що складає 57,3% від загальної суми витрат.

Витрати на оплату праці у 2020 р. становлять 1194,2 тис. грн або 11,1% від загальної суми витрат. Ці витрати включають заробітну плату співробітників, включаючи заробітну плату основного персоналу, а також додаткові виплати, бонуси та винагороди. 2021 р. - витрати на оплату праці зросли до 1915,9 тис. грн або 13,3% від загальної суми витрат. Збільшення витрат у порівнянні з 2020 р. становить 60,4% або 721,7 тис. грн. У 2022 р. витрати на оплату праці продовжили зростати і становлять 2167 тис. грн або 13,3% від загальної суми витрат. Зростання витрат порівняно з 2021 роком становить 13,1% або 251,1 тис. грн. Порівняно з 2020 р. витрати на оплату праці збільшилися на 2,2% або на 972,8 тис. грн.

Відрахування на соціальні заходи у 2020 р. становлять 262,8 тис. грн або 2,4% від загальної суми витрат. 2021 р. - витрати на соціальні заходи зросли до 424,7 тис. грн або 3,0% від загальної суми витрат. Збільшення витрат у порівнянні з 2020 роком становить 61,6% або 161,9 тис. грн. У 2022 р. витрати на соціальні заходи продовжили зростати і становлять 476,1 тис. грн або 2,9% від загальної суми витрат. Зростання витрат порівняно з 2021 роком становить 12,0% або 51,4 тис. грн. У порівнянні з 2020 р. витрати на соціальні заходи збільшилися на 0,5% або на 213,3 тис. грн.

Стаття витрат «орендна плата за земельні паї» у 2020 р. становить 1460 тис. грн або 13,5% від загальної суми витрат. 2021 р. - орендна плата за земельні паї зросла до 1800 тис. грн або 12,5% від загальної суми витрат. Збільшення витрат у порівнянні з 2020 роком становить 23,3% або 340 тис.

грн. У 2022 р. орендна плата за земельні паї продовжує зростати і становить 1937 тис. грн або 11,9% від загальної суми витрат. Зростання витрат порівняно з 2021 роком становить 7,6% або 137 тис. грн. У порівнянні з 2020 р. витрати на орендну плату збільшилися на 1,7% або на 477 тис. грн.

Амортизаційні відрахування у 2020 р. становлять 1450,6 тис. грн або 13,5% від загальної суми витрат. Амортизація включає вартість зношування та старіння основних засобів та нематеріальних активів компанії. У 2021 р. витрати на амортизацію зменшилися до 1230,3 тис. грн або 8,6% від загальної суми витрат. Зменшення витрат у порівнянні з 2020 роком становить 15,2% або 220,3 тис. грн. 2022 р. характерний тим, що витрати на амортизацію майже не змінилися і становлять 1453,7 тис. грн або 8,9% від загальної суми витрат. Зміна витрат порівняно з 2021 роком становить 18,4% або 223,4 тис. грн. У порівнянні з 2020 р. витрати на амортизацію збільшилися на 4,5% або на 3,1 тис. грн.

Загальновиробничі витрати у 2020 р. становлять 1267,7 тис. грн або 11,8% від загальної суми витрат. Ці витрати включають витрати, пов'язані з управлінням виробництвом, утриманням обладнання, витрати на комунальні послуги, витрати на дослідження та розробки, інші загальновиробничі витрати. У 2021 р. загальновиробничі витрати зменшилися до 1110,7 тис. грн або 7,7% від загальної суми витрат. Зменшення витрат у порівнянні з 2020 роком становить 12,4% або 157,0 тис. грн. У 2022 р. загальновиробничі витрати продовжують зменшуватися і становлять 928,4 тис. грн або 5,7% від загальної суми витрат. Зменшення витрат порівняно з 2021 роком становить 16,3% або 182,3 тис. грн. У порівнянні з 2020 р. загальновиробничі витрати зменшилися на 6,1% або на 339,3 тис. грн.

Контролінг витрат передбачає також і аналіз динаміки всіх інших витрат досліджуваного підприємства за звітний період (табл. 2.9). Аналізуючи зазначену таблицю можна зробити наступний висновок. За період з 2020 до 2021 року собівартість реалізованої продукції зросла на 6630,7 тис. грн. Однак, у 2022 р. відбулось зниження собівартості

реалізованої продукції на 902,7 тис. грн. У цілому, порівняно з 2020 роком, собівартість реалізованої продукції зросла на 5727,0 тис. грн. у 2022 році.

*Таблиця 2.9 – Аналіз складу та структури витрат ПП «ПАФ «Ви*****ка» Львівської області, 2020-2022 рр., тис. грн.*

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, +/-, 2022 р до 2020 р.
Собівартість реалізованої продукції	9169,1	15798,8	14896,1	5727,0
Інші операційні витрати	6456,8	2600,0	2664,0	-3792,8
Інші витрати	391,1	1184,9	873,9	482,8
Разом витрат	16017,0	191583,7	18434,0	2417,0

* Розраховано за даними [24]

Протягом досліджуваного періоду інші операційні витрати зменшилися на 3792,8 тис. грн. а інші витрати підприємства збільшилися на 482,8 тис. грн.

Таким чином, загальна сума витрат протягом 2020-2021 рр. збільшилися на 3566,7 тис. грн. Проте, у 2022 р. відбулось зменшення на 1149,7 тис. грн., а загальне збільшення порівняно з 2020 роком становить 2417,0 тис.грн.

Контролінг фінансових результатів - це процес аналізу та управління фінансовими результатами організації з метою досягнення поставлених цілей і покращення її фінансової продуктивності. Цей процес включає в себе збір, обробку та аналіз фінансової інформації з метою визначення поточного фінансового стану компанії та її фінансових результатів.

В цілому, контролінг фінансових результатів допомагає організації впроваджувати ефективну фінансову стратегію, визначати проблемні області, виявляти можливості для покращення та приймати обґрунтовані фінансові рішення.

За період з 2020 року до 2022 року, чистий дохід збільшився на 5868,1 тис. грн. Це свідчить про зростання виручки від реалізації

сільськогосподарської продукції протягом цього періоду. Інші операційні доходи за досліджуваний період спочатку збільшилися в 2021 році, але потім зменшилися значно у 2022 році. Значення -3862,2 тис. грн. вказує на значне зниження операційних доходів у 2022 році порівняно з 2020 роком.

Таблиця 2.10 – Контролінг фінансових результатів ПП «ПАФ «Ви***ка»», 2020-2022 рр.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, +/-, 2022 р до 2020 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації с.-г. продукції, тис. грн.	11865,0	17402,7	17733,1	5868,1
Інші операційні доходи, тис.грн.	4438,0	2120,4	575,8	-3862,2
Інші доходи, тис.грн.	0	375,6	423,4	423,4
Разом доходи, тис.грн.	16303,0	19898,7	18732,3	2429,3
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	9169,1	15798,8	14896,1	5727
Інші операційні витрати, тис.грн	6456,8	2600,0	2664,0	-3792,8
Інші витрати, тис.грн.	391,1	1184,9	873,9	482,8
Разом витрат, тис.грн.	16017,0	19583,7	18434,0	2417
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	286,0	315,0	298,3	12,3

* Розраховано за даними [24]

Показник інших операційних постійно зростав з 2020 року до 2022 року. Зростання за даний період на 423,4 тис. грн. вказує на те, що компанія отримує додаткові доходи, окрім основної діяльності.

Разом доходів - відображає суму всіх доходів, включаючи чистий дохід від реалізації продукції, інші операційні доходи та інші доходи. За період з 2020 року до 2022 року даний показник зріс на 2429,3 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції за досліджуваний період зросла на 5727 тис. грн. Це свідчить про збільшення витрат на виробництво продукції. Інші операційні витрати спочатку збільшились в 2021 р., але потім зменшились у 2022 р. Значення -3792,8 тис. грн. вказує на зниження

операційних витрат у 2022 році порівняно з 2020 роком. Сума інших витрат зростає до 2021 року, але потім зменшилась у 2022 р. Значення 482,8 тис. грн. вказує на зниження інших витрат у 2022 році порівняно з 2020 роком.

Загальна сума витрат відображає суму всіх витрат, включаючи собівартість продукції, інші операційні витрати та інші витрати. За період з 2020 р. до 2022 р. витрати зросли на 2417 тис. грн.

Чистий прибуток досліджуваного підприємства збільшився на 12,3 тис. грн. у 2022 р порівняно з 2020 р. Це означає, що компанія змогла збільшити свій прибуток після врахування всіх доходів і витрат.

Узагальнюючи, можна сказати, що загальна виручка зросла протягом досліджуваного періоду, але деякі інші операційні доходи та витрати зазнали коливань. Чистий прибуток також збільшився, але не на значну суму. Важливо врахувати інші фактори, такі як інфляція, конкуренція та зміни в економічному середовищі, для більш глибокого розуміння ситуації компанії.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Інструменти підтримки управлінського контролю в компанії

Для успішного управління підприємством важливо не ігнорувати умови, в яких воно діє, зокрема отримання інформації в невизначеному та змінному середовищі, що може позитивно вплинути на ефективність прийнятих рішень. У сучасних умовах проблеми управління на кожному підприємстві постійно змінюються через залежність від зовнішнього середовища та зв'язки з ним. Ефективне управління потребує менеджерів з чітко визначеними довгостроковими цілями, які є умовою виживання будь-якої організації.

Досягнення головної мети та додаткових цілей відбувається у змінних умовах середовища. Це вимагає від управлінців використання інструментів контролінгу, які були корисні при управлінні фінансовими процесами підприємства, ефективні при вирішенні зовнішніх та внутрішніх загроз у діяльності підприємства. Щоб контролінг міг ефективно функціонувати, необхідно створити відповідну інформаційну систему. Шляхом поточного контролю та порівняння цілей з фактично досягнутими результатами можна остаточно виявити всі недоліки. Менеджмент підприємства та керівний персонал може за таких умов своєчасно прийняти відповідні рішення. Ефективне функціонування контролінгу вимагає використання багатьох інструментів управління, як у сфері планування, так і в сфері контролю. Вони утворюють набір мультидисциплінарних інструментів, оскільки мають джерела у сфері фінансів, управлінського обліку, економічного аналізу та стратегічного аналізу.

У сучасному світі компанія, яка використовує інструменти контролінгу, використовує моделі управління, яка, якщо її правильно застосовувати, значно збільшує шанси на успіх на ринку. Система стратегічних показників є одним із залишків інструментів підтримки

управління бізнесом. З одного боку ця система виходить за межі традиційних інструментів контролю, а з іншого – її можна розглядати як модель для майбутніх інструментів, після чого вона має значну комунікаційну та інтеграційну складову. Система стратегічних показників включає оцінку ключових факторів успіху компанії, таких як витрати, час, якість, інновації, розвиток – комплексний аналіз ланцюжка створення вартості, а також внутрішньої та зовнішньої орієнтації компанії.

Таким чином, система використовується для управління на стратегічному рівні та для перевірки досягнення довгострокових цілей компанії за короткий період. Система стратегічних показників дає керівний універсальний інструмент для перетворення бачення та стратегії організації в набір логічно пов'язаних показників ефективності, що забезпечує баланс між зовнішніми показниками задоволеності клієнтів і акціонерів і внутрішніми показниками ефективності ключових процесів і розвитку. Крім того, показники досягнення цілей, які вимірюють ефект минулих подій, збалансовані з показниками, які вказують на майбутні результати діяльності компанії що забезпечує баланс між зовнішніми показниками задоволеності клієнтів і засновниками і внутрішніми показниками ефективності ключових процесів і розвитку. Крім того, показники досягнення цілей, які вимірюють ефект минулих подій, збалансовані з показниками, які вказують на майбутні результати діяльності компанії що забезпечує баланс між зовнішніми показниками задоволеності клієнтів і акціонерів і внутрішніми показниками ефективності ключових процесів і розвитку. Крім того, показники досягнення цілей, які вимірюють ефект минулих подій, збалансовані з показниками, які вказують на майбутні результати діяльності компанії.

Таким чином забезпечується баланс між зовнішніми показниками задоволеності клієнтів і акціонерів і внутрішніми показниками ефективності ключових процесів і розвитку. Показники досягнення цілей, які вимірюють ефект минулих подій, збалансовані з показниками, які вказують на майбутні результати діяльності компанії (індикатори майбутнього успіху).

Збалансована система показників складається з наступних чотирьох напрямів для досягнення балансу між короткостроковими та довгостроковими цілями компанії, а також між необхідними результатами та факторами, які впливають на їх досягнення:

- фінансова перспектива,
- перспектива клієнта,
- перспективи внутрішніх процесів,
- перспективи розвитку.

1. Фінансова перспектива

Фінансові показники показують, чи сприяють впровадження та реалізація стратегії покращенню економічних результатів компанії. Фінансові цілі зазвичай формулюються відносно операційного прибутку, рентабельності використаного капіталу та економічної доданої вартості. Альтернативними фінансовими цілями можуть бути швидке збільшення продажів або позитивні грошові потоки [26, с. 42].

2. Перспектива клієнта.

З точки зору клієнта керівництво визначає систему стратегічних показників для вивчення клієнтів і сегментів ринку, на яких компанія конкуруватиме, а також пов'язані з цим показники ефективності компанії. Перспектива клієнта включає кілька основних показників реалізації добре сформульованої операційної стратегії, таких як: задоволеність клієнтів, залучення та прибутковість клієнтів, а також кількісну та цінну частку ринку. Він також має включати вимірювання вартості, пропонованої цільовому ринку та сегментам клієнтів. Така перспектива дозволяє керівництву компанії сформулювати ринкову стратегію, яка принесе відмінні фінансові результати в майбутньому.

3. Перспективи внутрішніх процесів.

У представлений перспективі керівництво компанії визначає ключові внутрішні процеси, на які має націлюватися організація. Ці процеси дозволяють компанії створювати вартість, яка залучатиме та утримуватиме клієнтів цільового сегменту ринку та відповідатиме очікуванням засновників

щодо позитивних фінансових результатів. Основна відмінність стратегічної системи показників від традиційних систем вимірювання ефективності полягає в підході до інноваційних процесів у перспективі внутрішніх процесів. Традиційні підходи зосереджені на процесах доставки поточних продуктів поточним клієнтам компанії. Вони зосереджені на спробах контролю та вдосконалення операційних процесів, у яких створюється лише частина вартості компанії, т.зв. короткохвильова частина. Компанії створюють короткострокову цінність тільки з моменту отримання замовлення від поточного клієнта на пропонований в даний момент товар (послугу), і закінчується доставкою товару клієнту. Організація створює цінність, виробляючи, доставляючи та обслуговуючи продукт і клієнта за ціною, меншою за отриману ціну продажу. Однак довгострокові фактори фінансового успіху можуть вимагати від організацій розробки нових продуктів і послуг для задоволення потенційних потреб поточних і майбутніх клієнтів. Стратегічна система показників представляє цілі та показники як для довгострокового інноваційного циклу, так і для короткострокового операційного циклу.

4. Перспектива розвитку.

Ця перспектива визначає ресурси, які організація повинна розвивати, щоб закласти основи для довгострокового розвитку та вдосконалення. Здатність організації навчатися та розвиватися має три основні джерела: люди, системи та процедури. Цілі, сформульовані в перспективі фінансових, клієнтських і внутрішніх процесів, виявляють розрив між поточними можливостями людей, систем і процедур і тим, що буде потрібно для досягти успіху в майбутньому. Заповнення цієї прогалини вимагає інвестицій у зміну кваліфікації колективу, впровадження нових технологій та ІТ-систем. Нині особлива увага приділяється людському капіталу, про розвиток якого можуть свідчити, наприклад, задоволеність працівників, рівень ефективності праці, плинність кадрів. Прикладами стратегічних цілей у цій сфері можуть бути: підвищення задоволеності працівників і підвищення навичок і кваліфікації

працівників. Розроблена збалансована система показників представлена в таблиці 3.1.

Крім стратегічної системи показників, другим важливим з точки зору підприємств інструментом стратегічного контролінгу є бенчмаркінг. Його суть пов'язана з порівнянням рішень, що використовуються в компанії, з передовим досвідом в інших господарських одиницях.

Таблиця 3.1 - Збалансована система показників

Стратегічна система показників	Стратегічні цілі	Показники	Конкретні цілі
Фінансова перспектива	підвищення рентабельності; покращення ліквідності; підвищення операційного прибутку	індекс рентабельності продажів; фінансова ліквідність	досягнення рентабельності на рівні 20 % досягнення поточної ліквідності вище 1,5
Перспектива клієнта	збільшення частки ринку; отримання нових клієнтів; утримання існуючих клієнтів; задоволеність клієнтів	вартість або кількість проданих послуг; кількість нових клієнтів; показники відносин з клієнтами; метрики скарг	частка ринку 20%; отримання 30 нових клієнтів на рік; збереження 100% клієнтської бази; не більше 10 скарг на рік
Перспективи внутрішніх процесів	впровадження нових рішень; розвиток систем управління; виконання програм якості; навчання персоналу	кількість або частка нових товарів; оцінка рейтингу рівня впровадження; кількість реалізацій; кількість підготовлених працівників	впровадження 2 нових послуг; впровадження нових систем управління якістю; навчання 30% працівників щорічно
Перспектива розвитку	удосконалення внутрішніх процесів; зниження питомих витрат; збільшення використання виробничих потужностей	продуктивність праці; собівартість одиниці продукції; витрати людино-годин	підвищення ефективності на 30 %; зниження вартості одиниці продукції на 10%; збільшення виробничої потужності на 20%

Залежно від суб'єктивної та об'єктивної сфери в літературі виділяють багато типів, які можна поділити на чотири основні групи:

- внутрішній бенчмаркінг;

- бенчмаркінг, орієнтований на конкурентів;
- функціональний бенчмаркінг;
- загальний бенчмаркінг.

Внутрішній бенчмаркінг полягає у проведенні порівнянь між економічними суб'єктами однієї групи капіталів або групою пов'язаних суб'єктів господарювання, що працюють у різних географічних місцях. В результаті цього порівняння визначаються «коригувальний потенціал», який буде спрямований на виявлення та передачу найкращого досвіду всім компаніям, що входять до групи. Базою порівняння може бути рентабельність активів, рівень витрат, організаційні одиниці, функції і рівень запасів.

Бенчмаркінг, орієнтований на конкурентів, заснований на аналізі обраних продуктів, досягнень, процесів і безпосередніх методів роботи зразкових конкурентів у даній галузі. Тут використовуються заходи, що стосуються основних сфер діяльності компанії, найважливіших процесів і факторів, що визначають успіх. Це, наприклад: час, необхідний для виведення нового продукту на ринок, валова маржа, реакція споживачів на рекламні кампанії, цінова стратегія, частка ринку [25, с. 338].

Функціональний бенчмаркінг полягає в порівнянні виконання певних функцій підприємствами різних галузей або секторів діяльності, тобто неконкуруючими. Цей аналіз розглядає найкращі способи роботи будь-якої компанії, яка вдосконалює свою діяльність. Заходи оцінки можуть включати, наприклад: час виконання замовлення, своєчасність доставки, рівень задоволеності клієнтів.

Загальний бенчмаркінг - це порівняння процесів і методів, які використовують компанії в різних галузях. Цей аналіз визначає неконкуруючі компанії зі схожими процесами, такі як видавець журналу та телевізійна станція. Суб'єкти господарювання не конкурують між собою на ринку, але вони мають багато спільного, наприклад: джерела постачання, канали розподілу, одержувачі.

В даний час бенчмаркінг в сфері послуг використовується дуже широко. Відправною точкою бенчмаркінгу є аналіз сильних і слабких сторін компанії (SWOT). Слабкі сторони зокрема вказують на сфери, які необхідно вдосконалити, наближаючись до найкращих досягнень організації. На дослідницькій фазі інформація збирається та групується, визначаються найкращі рішення під час відповідного порівняння, а також аналізуються величина відхилень від контрольного показника та їх причини. На етапі вдосконалення компанія дізнається від найкращих організацій деякі рішення, які вона впроваджує.

Сьогодні компаніям бажано проводити порівняльний аналіз і постійно впроваджувати кращі рішення. Концепція організації, що навчається, вже народилася. На додаток до стратегічної системи показників і бенчмаркінгу, основні інструменти стратегічного контролінгу, які впроваджуються та використовуються в організаціях, включають SWOT-аналіз. Це найбільш часто використовуваний інструмент стратегічного контролінгу, популярний і широко використовуваний інструмент на сучасних підприємствах. Його суть полягає в генеруванні можливостей для розвитку з середовища та загроз, які гальмують розвиток організації. Аналізується ближче та віддалене оточення (у ближчому середовищі 5 конкурентних сил Портера, а в подальшому – економічні, демографічні, технологічні, правові та культурні тенденції).

Аналіз ресурсів має привести до визначення сильних сторін організації та виявлення її слабких сторін. Сильні сторони слід розвивати й удосконалювати, а слабкі – усунути або реорганізувати.

Аналіз ресурсів організації проводиться паралельно з аналізом ресурсів найбільш небезпечних конкурентів з метою виявлення відмінностей між сильними і слабкими сторонами конкуруючих суб'єктів. З одного боку аналізуються ресурси, а з іншого – вплив навколишнього середовища. Порівняння сильних і слабких сторін спрямоване на пошук потенційної стратегічної переваги. Вищезазначені чотири групи факторів, що впливають на розвиток, а також можливості послаблення або посилення їх впливу були оцінені та проаналізовані групою експертів методом «мозкового штурму», в

результаті чого вони визначили перелік кількох можливостей і загрози, а також сильні та слабкі сторони організації.

У результаті цих робіт були виділені найважливіші зовнішні та внутрішні фактори. На наступному етапі були досліджені взаємозв'язки між внутрішніми та зовнішніми факторами та визначена позиція організації як застосовуючої конкурентну стратегію. Конкурентна стратегія (міні - максі) полягає в усуненні слабких сторін організації та нарощуванні її конкурентоспроможності шляхом максимального використання нових можливостей. На основі командного мозкового штурму в таблиці 3.2 представлено SWOT-аналіз.

Таблиця 3.2. SWOT-аналіз

SWOT-аналіз	
<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> • великий потенціал ринку послуг в зоні діяльності компанії; • перехоплення клієнтів у конкурентів; • підготовка співробітників на окремі посади в руслі мінливих тенденцій ринку і технічного прогресу; • гнучка та своєчасна адаптація послуг до потреб ринку; • отримання коштів для субсидування працівників з певним ступенем інвалідності. 	<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> • кваліфікований персонал і менеджери; • просоціальна кадрова та зарплатна політика; • технічні та матеріально-технічні засоби, що повністю забезпечують поточну діяльність; • наявні дозволи, ліцензії, концесії та авторизації; • сучасні засоби та засоби оперативної діяльності;
<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> • коливання макроекономічних показників, що безпосередньо впливають на стан організації; • сильна конкуренція з боку суб'єктів підприємницької діяльності, які мають статус закладу захисту населення; • агресивна цінова та маркетингова політика, яку зазвичай використовують компанії; • потенційна пов'язана небезпека; з виїздом співробітників в інші компанії; • непередбачувані зміни правових норм. 	<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> • низька ефективність маркетингової діяльності; • відсутність системних інформаційних рішень про потенційних клієнтів; • вимогливість працівників, підтримана профспілками; • низька здатність до цінової конкуренції; • високі витрати на персонал, пов'язані з проведенням просоціальної політики зайнятості.

В умовах жорсткої конкуренції компанії шукають шляхи покращення своїх фінансових результатів та інструменти ефективного управління компанією. Управління фінансами компанії вимагає наявності певного ресурсу первинної та обробленої інформації. Вид і якість економічної інформації визначають ефективність процесу прийняття рішень.

Отже, можемо зробити висновок, що чим ширший обсяг контролінгу, який підтримується сучасними інструментами, тим міцніша та глибша система управління підприємством. З цієї причини дуже важливо використовувати інструменти контролінгу в командах різних організацій, оскільки вони дозволяють приймати рішення на кожному рівні управління, дають можливість коригувати плани, що реалізуються, і полегшують реакцію компанії на постійні зміни середовища.

3.2 Напрями вдосконалення системи контролю за діяльністю підприємства

Процес вдосконалення контролю за діяльністю підприємства є дуже важливим для забезпечення його успішного функціонування та забезпечення довгострокової стійкості.

Ці методи контролю можна комбінувати та адаптувати до потреб конкретного підприємства. важливо пам'ять

Усі ці методи можуть бути використані для покращення контролю за діяльністю підприємства та забезпечення його довгострокової стійкості (рис. 3.3.).

Ефективні систем контролю та балансування дозволяють контролювати та відслідковувати фінансові показники підприємства. Існує кілька способів як контролювати та відслідковувати фінансові показники підприємства. Деякі з найбільш ефективних методів включають наступні:

1. Фінансова звітність: Один з окремих методів контролю за фінансовими показниками підприємства - це вивчення його фінансової

звітності. Фінансова звітність підприємства, як баланс, звіт про фінансові результати та інші додатки до фінансової звітності, дає повну картину фінансового стану підприємства. Ці звіти надають інформацію про доходи, витрати, діяльність та зобов'язання підприємства.

Для досягнення цієї мети підприємство може використовувати наступні методи (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Характеристика систем контролю діяльності підприємства

Механізм контролю	Характеристика
Ефективні систем контролю та балансування (аналіз фінансової звітності)	дозволяють контролювати та відслідковувати фінансові показники підприємства
Автоматизована система управління	дозволяє ефективно контролювати процеси та оптимізувати діяльність підприємства
Використання ефективної стратегії управління	базується на зборі та аналізі даних про діяльність підприємства
Бюджетування	процес визначення мети та цілей підприємства та розробки плану формування та використання фінансових ресурсів, що дозволяє підприємству контролювати свої витрати та прибутки
Аудит	оцінка фінансової звітності та інших аспектів діяльності підприємства незалежною третьою стороною. Аудит перевірити наявність проблеми та ризики в діяльності підприємства.
Впровадження ефективних процедур контролю якості продукції та послуг	забезпечують високий рівень задоволеності клієнтів та уникнення можливих проблем
Підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення належного навчання та розвитку	для забезпечення ефективного контролю та управління
Моніторинг виробництва	процес контролю виробничого процесу з метою забезпечення результативності та ефективності виробництва, спрямований на зменшити витрати на виробництво та підвищити якість продукції.

2. Аналіз даних: Ще один ефективний спосіб контролю за фінансовими показниками підприємства - це аналіз даних. Аналіз даних дозволяє відстежувати тенденції та зміни у фінансових показниках підприємства, таких як доходи, витрати та прибутки. Цей аналіз можна виконати вручну або за допомогою спеціального програмного забезпечення, яке допоможе зібрати та проаналізувати велику кількість даних.

3. Бюджетування та прогнозування: Бюджетування та прогнозування дозволяє підприємству контролювати його фінансові показники та планувати майбутні витрати та доходи. Це може допомогти підприємству відслідковувати тенденції та прогнозувати майбутні доходи та витрати.

4. Внутрішній контроль: Внутрішній контроль - це система процедур та політик, які підприємство використовує для забезпечення ефективності своєї діяльності, а також захисту своїх активів від ризиків та шахрайства.

Внутрішній контроль може включати такі елементи, як:

Політики та процедури: Політики та процедури повинні бути розроблені для забезпечення ефективного та ефективного виконання операцій підприємства. Ці процедури повинні бути документовані та доступні для всіх співробітників підприємства.

Розділення обов'язків: Обов'язки повинні бути розділені між співробітниками, щоб запобігти можливості шахрайства чи неправомірних дій.

Моніторинг: Підприємство має вести моніторинг своєї діяльності та забезпечувати, що політики та процедури підтримуються.

Аудит: Аудит фінансової звітності підприємства дозволяє перевірити, чи виконати підприємство вимог законодавства та стандартів бухгалтерського обліку.

Керівництво: Керівництво повинно забезпечити, щоб політика та процедури були максимально ефективними.

Впровадження CRM систем у процес діяльності підприємства вважаємо одним із ефективних способів підвищення ефективності контролю діяльності, в першу чергу, поточної.

CRM (або Customer Relationship Management) система є програмним забезпеченням, що клієнти компаній взаємодіють зі своїми клієнтами та керують відносинами з ними. Ці системи збирають та зберігають інформацію про клієнтів, таку як контактні дані, історію покупок, проблеми, які вони мають, тощо.

Цю інформацію можна використати для створення персоналізованої комунікації з клієнтами, підвищення рівня задоволеності клієнтів, покращення процесу продажів та збільшення прибутку компанії.

Системи CRM також допомагають керувати робочими процесами, які пов'язані з обслуговуванням клієнтів, такими як відповіді на запити клієнтів, вирішення проблем та розробка стратегії продажів.

Впровадження CRM системи на підприємствах може мати багато позитивних ефектів. Ось декілька з них:

Підвищення ефективності роботи. CRM система дозволяє автоматизувати багато процесів і зменшити кількість ручної роботи, що скорочує час виконання завдань і збільшує продуктивність.

Покращення взаємодії з клієнтами. Завдяки CRM-системі можна зберігати інформацію про клієнтів, їх замовлення, запити та інше, що дозволяє вести персоналізований підхід до кожного клієнта та якісний сервіс.

Покращення управління проектами. CRM-система дозволяє вести облік проектів, їх статусів та розподіляти завдання між учасниками команд, що сприяє кращому контролю за процесом виконання завдань та досягнення поставлених цілей.

Підвищення рівня продажів. Завдяки збереженню інформації про клієнтів, їх історії покупок та запитів, система CRM дозволяє вести ефективний маркетинг та продажі, наприклад, шляхом розсилки персоналізованих пропозицій та промоакцій.

Оптимізація управління бізнес-процесами. CRM-система дозволяє зберігати інформацію про всі бізнес-процеси та автоматизувати їх виконання, що сприяє ефективному управлінню підприємством.

Загалом, впровадження системи CRM може принести значні позитивні зміни на підприємствах та допомогти збільшити продуктивність та ефективність діяльності.



Рис. 3.1. Основні можливості CRM-системи [14]

На ринку представлено багато різних CRM систем. Ось декілька прикладів:

Salesforce - це одна з найбільш популярних та відомих CRM систем. Вона має багатий набір функцій, які допомагають компаніям збирати, охороняти та аналізувати дані про клієнтів.

HubSpot - ця система CRM включає в себе різні інструменти для маркетингу, продажів та обслуговування клієнтів. Вона також пропонує безкоштовний план для початківців.

Zoho CRM - це інша популярна система CRM, яка включає в себе функції для керування продажами, маркетингом та обслуговуванням клієнтів.

Microsoft Dynamics 365 - ця система CRM пропонує широкий спектр функцій, які допомагають управляти відносинами з клієнтами та підвищити ефективність бізнесу.

Freshworks CRM - ця система CRM дозволяє управляти продажами, маркетингом і обслуговуванням клієнтів в одному місці, а також має інтеграцію з багатьма іншими інструментами.

Це лише кілька прикладів CRM-системи, які зараз доступні на ринку. Кожна з ними має свої переваги та може підходити для різних типів бізнесу.

На ринку існують CRM системи, спеціально розроблені для аграрних підприємств. Ці системи мають функціональність, що дозволяє керувати продажами, складом, фінансами, а також контролювати виробництво, обліковувати земельні ділянки, контролювати якість продукції та багато іншого.

Деякі з найбільш популярних CRM-систем для аграрних підприємств включають в себе функціональні елементи, які забезпечують ефективну взаємодію з постачальниками та споживачами, ведення документації з питань закупівлі та продажу, автоматизацію процесів виробництва та багато іншого.

Деякі приклади CRM-систем, які можна використовувати в аграрній сфері, включають FarmLogs, Cropio, Agroptima, Agworld та інші. Кожна з цієї системи має свої особливості та переваги, тому конкретна система CRM залежить від потреби підприємства та її можливостей вибору.

Існує кілька методів, які можна використати для оцінки ефективності впровадження контролінгу на підприємствах.

Метод ROI (або Return on Investment) - це показник, який відображає відношення прибутку до вкладених в інвестиційні кошти. Цей метод можна використати для оцінки ефективності впровадження контролінгу на підприємствах.

Для розрахунку ROI потрібно застосувати, який прибуток був отриманий у результаті впровадження контролінгу та порівняти його з витратами на впровадження. Формула розрахунку ROI:

$$ROI = (\text{прибуток} - \text{витрати}) / \text{витрати} * 100\%$$

Досліджуване підприємство розглядає впровадження сучасних CRM-систем у власну діяльність. Сучасні CRM-системи для аграрної сфери розглядаються керівництвом підприємства, але потребують значних фінансових інвестицій. Тому розглядається можливість впровадження менш інвестиційно витратних систем.

Таблиця 3.4. – Розрахунок ROI від впровадження CRM-системи для ПП «ПАФ «Ви***ка»**

Показники	Сума
Вартість KeerInCRM на одного клієнта, грн/міс.	250
Кількість користувачів, чол.	3
Період використання, міс.	12
Чистий прибуток від впровадження інвестицій, грн	35000
ROI, %	288,89

$$ROI = ((\text{прибуток} - \text{інвестиції}) / \text{інвестиції}) * 100\%$$

$$ROI = ((35000 - 9000) / 9000) * 100 \approx 288,89\%$$

Таким чином, розрахунковий ROI для цього проекту складає близько 288,89 %. Це означає, що прибуток становить близько 2,89 рази вище, ніж вкладені кошти.

В цьому випадку розраховано досить високий ROI, що свідчить про вигідність проекту. Проте, важливо враховувати інші фактори та ризики, щоб зробити повноцінний аналіз інвестиційної можливості перед прийняттям рішення.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У ході виконання кваліфікаційної роботи на тему «Організація системи контролю діяльності на прикладі приватного підприємства «Приватної агрофірми «Ви*****ка» Львівського району Львівської області» було проведено дослідження та аналіз процесу контролінгу на досліджуваному підприємстві.

1. Результати дослідження показали, що особливістю управлінського контролю є те, що він не повинен на деякий час зупинятися, руйнуючи старі та повільно створюючи нові завдання та функції. Управлінський контроль спрямований на посилення впливу персоналу на репродуктивний процес, його фази та пропорції. Розвиток контролю - це не тільки можливість, створена об'єктивними умовами, але й потреба сьогоденного етапу розвитку економіки. Адміністративний апарат у сфері контролю тісно взаємопов'язаний і складає одну систему адміністративного, інституційного та функціонального контролю.

2. Аналіз показників діяльності ПП «ПАФ «Ви*****ка» доцільно відмітити. Земельний банк підприємства становить 782 га., з яких 100 % становить рілля. Підприємство використовує у своїй діяльності орендовані землі.

Спеціалізацією досліджуваного підприємства є виробництво сої з розвинутим зерновим господарством.

Чистий дохід (виручка) від реалізації с.-г. продукції зростав протягом досліджуваного періоду. У 2020 р. підприємство отримало від реалізації продукції сільського господарства 11865,0 тис.грн., а у 2022 р. 17733,1 тис.грн., що на 5868,1 тис.грн., тобто приріст грошових надходжень від реалізації продукції зріс майже на 50 %. Порівняно з 2021 р. приріст грошових надходжень від реалізації продукції сільського господарства у 2022 р. практично відсутній та становить лише 330,4 тис.грн.

Середньорічна кількість найманих працівників є незначною. У 2020 р. середньорічна кількість найманих працівників становила 23 особи та зросла у

2022 р. до 25 найманих працівників у перерахунку на середньорічне їх значення. Протягом досліджуваного періоду їх кількість зросла на 2 особи, тобто приріст становив 9 %.

3. Управління ліквідністю включає в себе раціональне планування грошових потоків, ефективне управління запасами та кредиторською заборгованістю, а також розумне використання джерел фінансування для забезпечення достатньої готівки та легко конвертованих активів. Негативним в даному випадку є той факт, що поточні активи підприємства зосереджені, в основному, у виробничих запасах та дебіторській заборгованості. Це вказує на те, що менеджменту підприємства є зміст дослідити дане питання та переглянути політику замороження коштів у виробничих запасах.

4. Аналіз показників оборотності є важливим інструментом для оцінки ефективності діяльності підприємства. Аналіз показників оборотності показує певну динаміку в ефективності використання активів та управління заборгованостями, проте є певні аспекти, які можуть вимагати уваги та подальшого вдосконалення у діяльності підприємства.

5. Рентабельність капіталу знизилася з 1,11 % у 2020 році до 0,97 % у 2021 році, але трохи покращилася до 1,01 % у 2022 році. Відхилення між 2022 та 2020 роками становить -0,10 %, що може свідчити про незначне зменшення ефективності використання капіталу компанією.

Рентабельність власного капіталу зменшилася з 1,28 % у 2020 році до 1,09 % у 2021 році, але трохи зросла до 1,11 % у 2022 році. Відхилення між 2022 та 2020 роками складає -0,17 %, що може свідчити про зниження дохідності власного капіталу підприємством.

Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації знизилася з 22,7 % у 2020 році до 21,40 % у 2021 році, з подальшим зменшенням до 19,25 % у 2022 році. Відхилення між 2022 та 2020 роками становить -3,47 %, що може свідчити про зниження ефективності генерації прибутку від реалізації продукції.

6. Система аналізу витрат є невід'ємною складовою контролінгу витрат на підприємстві та допомагає виявляти можливості для підвищення ефективності витратного управління. Матеріальні витрати у 2020 р. становлять 5140,1 тис. грн, що складає 47,7% від загальної суми витрат. У 2021 р. матеріальні витрати зросли до 7898,6 тис. грн, що становить 54,9% від загальної суми витрат. Збільшення витрат порівняно з 2020 роком становить 53,6% або 2758,5 тис. грн. У 2022 р. матеріальні витрати продовжували зростати та збільшились до 9332,9 тис. грн, що складає 57,3% від загальної суми витрат.

7. За період з 2020 до 2021 року собівартість реалізованої продукції зросла на 6630,7 тис. грн. Однак, у 2022 р. відбулось зниження собівартості реалізованої продукції на 902,7 тис. грн. У цілому, порівняно з 2020 роком, собівартість реалізованої продукції зросла на 5727,0 тис. грн. у 2022 році.

8. Контролінг фінансових результатів допомагає організації впроваджувати ефективну фінансову стратегію, визначати проблемні області, виявляти можливості для покращення та приймати обґрунтовані фінансові рішення. За період з 2020 року до 2022 року, чистий дохід збільшився на 5868,1 тис. грн. Це свідчить про зростання виручки від реалізації сільськогосподарської продукції протягом цього періоду. Чистий прибуток досліджуваного підприємства збільшився на 12,3 тис. грн. у 2022 р порівняно з 2020 р. Це означає, що компанія змогла збільшити свій прибуток після врахування всіх доходів і витрат.

З урахуванням вище зазначеного можна вказати наступні напрямки вдосконалення контролінгу на підприємстві:

- впровадження автоматизованих систем контролю;
- використання ключових показників ефективності (КПІ);
- розвиток аналітичних навичок персоналу;
- забезпечення ефективного зв'язку та співпраці.

Бібліографічний список

1. Басанцов І.В. Впровадження системи державного фінансового контролінгу на стратегічних підприємствах України. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 2/(52). С. 106-112.
2. Бужимська К. О. Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. №1. С. 3–7.
3. Васильєва Н. Б. Основні функції контролінгу в бізнесі інтегрованих систем. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 7–8. С. 63–67.
4. Великий тлумачний словник української мови / Упоряд. Т.В. Ковальова; Художн.-оформлювач Б.П. Зублик. Харків: Фоліо, 2005. 767 с.
5. Вержбицький О. А. Критерії оцінювання результативності проекту впровадження контролінгу на прикладі торговельного підприємства. *Держава та регіони: Серія: Економіка та підприємництво*. 2009. № 4. С. 21-25.
6. Виговська Н.Г. Господарський контроль в Україні: теорія, методологія, організація: монографія. Житомир: ЖДТУ, 2008. - 532 с.
7. Гусєва І. Менеджмент і контролінг в системі управління підприємством. *Теорії і практики управління*. 2009. №3. С. 88-91.
8. Гут Л. Удосконалення системи контролінгу витрат в антикризовому управлінні підприємством Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2020. С. 128–139.
9. Добровольська О. В. Контролінг як засіб створення довгострокових конкурентних переваг на підприємстві. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 15.04.2023)
10. Жадько К. С. Моніторинг, діагностика та контроль у системі контролінгу діяльності суб'єктів підприємницької діяльності Ефективна економіка. 2015. № 10. [Електронний ресурс] Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_10_16 (дата звернення: 08.03.2023)

11. Задорожна, Р. П. Контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. Вісник Київського ін.-ту бізнесу і технологій. 2010. № 1. С. 46-50.
12. Капліна, А. Контролінг як інструмент управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. №23. С. 16
13. Кизенко О.О. Розвиток концепції контролінгової діяльності на підприємстві: від аналітичного обліку до стратегічної трансформації. Економіка та держава. 2019. № 2. С. 77–81.
14. Коренева О.Г., Купрієнко О.В. CRM-стратегія як чинник підвищення ефективності функціонування роздрібного бізнесу комерційного банку. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». 2011. № 5 (1). С. 74-78.
15. Коробка С. В. Теоретичні аспекти впровадження контролінгу в систему управління підприємством Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. С. 65–71
16. Кузьмін О. Є., Кізло М. В. Система контролю діяльності промислового підприємства: формування та формалізація. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 184-194.
17. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. 2-е вид. доп. і перероб. Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2003. - 352 с.
18. Ложачевська О.М., Заяц О.В. Місце контролінгу в системі управління підприємством. *Young Scientist*. 2020. № 4 (80). С. 331–335.
19. Паєнтко Т.В., Федосов В.М. Упровадження контролінгу в управлінні фінансами на макрорівні в Україні. *Фінанси України*. 2018. № 6. С. 107–126.
20. Пецкович М. Д. Критерії системи поточного контролю діяльності підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.5. С. 282-287.

21. Скоробогатова Н.Є. Особливості контролінгу в сучасних умовах господарювання. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/45628/41849> (дата звернення: 28.01.2023)
22. Трудові ресурси як фактор економічного розвитку держави <https://buklib.net/books/22799/> (дата звернення: 03.03.2023)
23. Циглик І.І. Контролінг: Навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 76с.
24. Фінансова звітність приватного підприємства «ПАФ «Ви*****ка»
25. Buk H.: Nowoczesne zarządzanie finansami. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
26. Sierpińska M.: Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Vizja Press & it, Warszawa 2006.