

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА

бакалавра

на тему

**«ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК СИСТЕМИ
КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТЗОВ «СЮРПРИЗ»)**

Виконала

(підпис)

ст. гр. МЗЕД-41

Марків Н.Ю.

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Шведюк Ю.В.

(прізвище, ініціали)

Рецензент

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Львів – 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут _____ бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра _____ менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ бакалавр
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент»
Освітня програма _____ Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту

_____ к.е.н., доцент Максимець

О.В.

« _____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Марків Наталії Юрїївні

(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: **Формування та розвиток системи контролінгу на підприємстві (за матеріалами ТзОВ «СЮРПРИЗ»)**

керівник дипломної роботи _____ Шведюк Юлія Володимирівна, канд. екон. наук, доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від «28» лютого 2025 р. № С-153

2. Термін подання студентом дипломної роботи «10» червня 2025 р.

3. Вихідні дані до дипломної роботи: Наукові статті, монографії у сфері стратегічного та оперативного менеджменту, формування системи контролінгу на підприємстві, навчально-методична література з менеджменту та контролінгу, нормативно-правова база щодо здійснення логістичних операцій, фінансова звітність ТзОВ «СЮРПРИЗ» за 2022-2024 рр.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

У першому розділі доцільно дослідити сутність та основні функції управління, особливості стратегічного та оперативного контролінгу та системи впровадження на підприємстві. У другому розділі необхідно проаналізувати результати операційної та фінансової діяльності ТзОВ «СЮРПРИЗ» та порівняти методичні підходи до управління діяльністю транспортно-експедиторського підприємства. У третьому розділі варто розробити механізм реалізації системи контролінгу на підприємстві та запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління об'єктом дослідження.

5. Перелік графічного матеріалу: 1. Сутність та основні функції контролінгу 2. Характеристика об'єкту дослідження 3. Аналіз фінансової діяльності ТзОВ «СЮРПРИЗ» 4. Модель формування логістичних систем на підприємстві 5. Основні завдання контролінгу ТзОВ «СЮРПРИЗ» 6. Етапи реалізації контролінгу на підприємстві 7. Практичні рекомендації впровадження системи контролінгу ТзОВ «СЮРПРИЗ» 8. Вигоди від впровадження GPS-моніторингу об'єкту дослідження 9. Висновки.

7. Дата видачі завдання

«28» лютого 2025 р.

Науковий керівник

Юлія ШВЕДЮК

(підпис)

(Власне ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування теми та складання плану дипломної роботи	24.02.2025-09.03.2025	
2	Збір та опрацювання інформації про підприємство	10.03.2025-23.03.2025	
3	Пошук літературних джерел для написання роботи	24.03.2025-13.04.2025	
4	Написання розділу 1	14.04.2025-27.04.2025	
5	Написання розділу 2	28.04.2025-11.05.2025	
6	Написання розділу 3	12.05.2025-01.06.2025	
7	Оформлення роботи та графічного матеріалу	02.06.2025-08.06.2025	

Студентка

*(підпис)***Наталія МАРКІВ**

(Власне ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Науковий керівник

*(підпис)***Юлія ШВЕДЮК**

(Власне ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Марків Н.Ю. Формування та розвиток системи контролінгу на підприємстві (за матеріалами ТзОВ «СЮРПРИЗ»).

Метою дипломної роботи є дослідження теоретико-методичних підходів до формування контролінгу на підприємстві та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження системи контролінгу ТзОВ «СЮРПРИЗ».

Об'єкт дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю СЮРПРИЗ.

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи та прикладні аспекти формування та розвитку системи контролінгу на підприємстві.

Методи дослідження: індукція, дедукція, порівняння, узагальнення, комплексний підхід, аналіз.

Результати дослідження: у першому розділі досліджено теоретичні основи формування та розвитку системи контролінгу на підприємстві; у другому розділі проаналізовано результати фінансової та операційної діяльності об'єкту дослідження та порівняно методичні підходи до управління діяльністю транспортно-експедиторського підприємства; у третьому розділі запропоновано механізм реалізації системи контролінгу ТзОВ «СЮРПРИЗ» та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління.

Практичні заходи, запропоновані керівництву ТзОВ «СЮРПРИЗ», мають прикладний характер і можуть бути використані в стратегічному управлінні підприємством.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Робота містить 11 таблиць, 12 рисунків та 30 літературних джерела.

Ключові слова: управління, логістичні операції, механізм, фінансовий аналіз, ключові показники ефективності, система контролінгу, процес прийняття управлінських рішень.

ABSTRACT

Markiv N.Y. Formation and development of the controlling system at the enterprise (based on the materials of «SURPRISE» LLC).

The purpose of the thesis is to study the theoretical and methodological approaches to the formation of controlling at the enterprise and to develop practical recommendations for the implementation of the controlling system “SURPRISE” LLC case study.

The object of research is “SURPRISE” Limited Liability Company.

The subject of the study is theoretical and methodological approaches and applied aspects of the formation and development of the controlling system at the enterprise.

Research methods: induction, deduction, comparison, generalization, integrated approach, analysis.

Results of the study: in the first chapter the theoretical foundations of the formation and development of the controlling system at the enterprise are investigated; in the second chapter the results of financial and operational activities of the case study are analyzed and methodological approaches to managing the activities of the freight forwarding enterprise are compared; in the third chapter the mechanism for implementing the controlling system of “SURPRISE” LLC is proposed and practical recommendations for improving management efficiency are developed.

The practical measures proposed to the management of “SURPRISE” LLC are of an applied nature and can be used in the strategic management of the enterprise.

The thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references and appendices. The thesis contains 11 tables, 12 figures and 30 references.

Keywords: management, logistics operations, mechanism, financial analysis, key performance indicators, controlling system, decision-making.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1 Сутність та основні функції контролінгу	7
1.2 Характеристика стратегічного та оперативного контролінгу	10
1.3 Особливості впровадження системи контролінгу на підприємстві	11
Висновки до розділу 1	15
РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТзОВ «СЮРПРИЗ»	16
2.1 Загальна характеристика об'єкту дослідження.....	16
2.2 Аналіз операційної та фінансової діяльності ТзОВ «СЮРПРИЗ»	19
2.3 Порівняльний аналіз методичних підходів до управління діяльністю транспортно-експедиторського підприємства	21
Висновки до розділу 2	24
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ТзОВ «СЮРПРИЗ»	25
3.1 Розроблення механізму реалізації системи контролінгу ТзОВ «СЮРПРИЗ».....	25
3.2 Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління об'єктом дослідження	32
Висновки до розділу 3	37
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	41
ДОДАТКИ.....	46

ВСТУП

Актуальність теми. У ринкових умовах успіх бізнесу залежить від того, наскільки керівництво підприємства готове до появи кризових ситуацій. Підприємство повинно швидко адаптуватися до нових умов, щоб продовжувати й надалі ефективно функціонувати та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності. Важливо не лише передбачати такі ситуації, а й мати чіткий план дій, щоб правильно реагувати на них і мінімізувати ризики для компанії.

Для підвищення ефективності роботи підприємства необхідно постійно вдосконалювати методи управління. Одним з таких методів є впровадження системи контролінгу, який охоплює всі етапи діяльності підприємства та сприяє кращій організації управлінських процесів.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретико-методичних підходів до формування контролінгу на підприємстві та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження системи контролінгу ТзОВ «СЮРПРИЗ».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити низку завдань:

- ✓ вивчити основні функції контролінгу;
- ✓ охарактеризувати особливості стратегічного та оперативного контролінгу;
- ✓ дослідити етапи впровадження системи контролінгу на підприємстві;
- ✓ описати основні види діяльності об'єкту дослідження;
- ✓ проаналізувати операційну та фінансову діяльність ТзОВ «СЮРПРИЗ»;
- ✓ виконати порівняльний аналіз методичних підходів до управління діяльністю транспортно-експедиторського підприємства;
- ✓ розробити механізм реалізації системи контролінгу ТзОВ «СЮРПРИЗ»;
- ✓ обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління ТзОВ «СЮРПРИЗ».

Об'єкт дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю СЮРПРИЗ.

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи та прикладні аспекти формування та розвитку системи контролінгу на підприємстві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та основні функції контролінгу

Контролінг – це важлива складова системи управління на підприємстві, яка допомагає керівництву досягати поставлених цілей і забезпечує чітке планування, аналіз, контроль та вчасну адаптацію до змін, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності.

Контролінг спочатку з'явився в США, згодом поширився в Європі, а з 90-х років почав активно розвиватися і в Україні. Це комплексний підхід, який охоплює планування, інформаційну підтримку, внутрішній консалтинг, координацію та взаємодію структурних підрозділів і контроль на підприємстві [9; 11; 12]. Його мета – забезпечувати фінансову стабільність, раціонально використовувати наявні ресурси, правильно організувати роботу підприємства, уникати ризиків, ефективно планувати бюджет, контролювати витрати, збільшувати прибуток, виявляти відхилення від запланованих цілей.



Рис. 1.1. Класифікація кризових явищ на підприємстві

Фінансова криза – це коли підприємство працює нестабільно, має фінансові труднощі та ризикує збанкрутувати. Контролінг допомагає вчасно виявити проблеми, зменшити їхній вплив та зберегти роботу компанії у складні часи. Це частина антикризового управління, яке допомагає підприємству пережити кризу та повернутися до роботи в штатному режимі.

Антикризове управління



Рис. 1.2. Роль контролінгу в системі антикризового управління

Ефективне управління підприємством базується на п'яти функціях:

1. Планування – формулювання цілей і вибір оптимальних шляхів їхнього досягнення.
2. Організація взаємодії – забезпечення розподілу ресурсів, необхідних для реалізації запланованих заходів.
3. Координація – налагодження взаємодії та злагодженої роботи структурних підрозділів.
4. Мотивація – вплив на персонал з метою підвищення продуктивності та залучення до досягнення цілей організації.
5. Контроль – перевірка результатів діяльності, виявлення відхилень, аналіз причин, коригування планів або дій.

Контролінг не заміняє управління, а займає особливе місце в управлінні підприємством. Це розумна система, яка стежить за процесами, дає сигнали, коли щось не працює і допомагає вчасно реагувати на зміни. Контролінг – це фундамент для керівництва підприємства, оскільки дозволяє [14; 20]:

- ✓ відслідковувати раціональне використання ресурсів і виконання виробничих планів;
- ✓ виявляти проблеми – зайві витрати, недоліки у виробництві, порушення в ціноутворенні, недобросовісне ставлення працівників до своїх обов'язків;

- ✓ дотримуватись чіткої стратегії – все працює за планом і працівники розуміють, що їхню діяльність контролюють;
- ✓ аналізувати результати роботи – що вдалося, а що потрібно покращити;
- ✓ підвищувати ефективність – знаходити слабкі місця і змінювати підходи до роботи;
- ✓ захищати підприємство від ризиків – як фінансових, так і репутаційних чи правових.

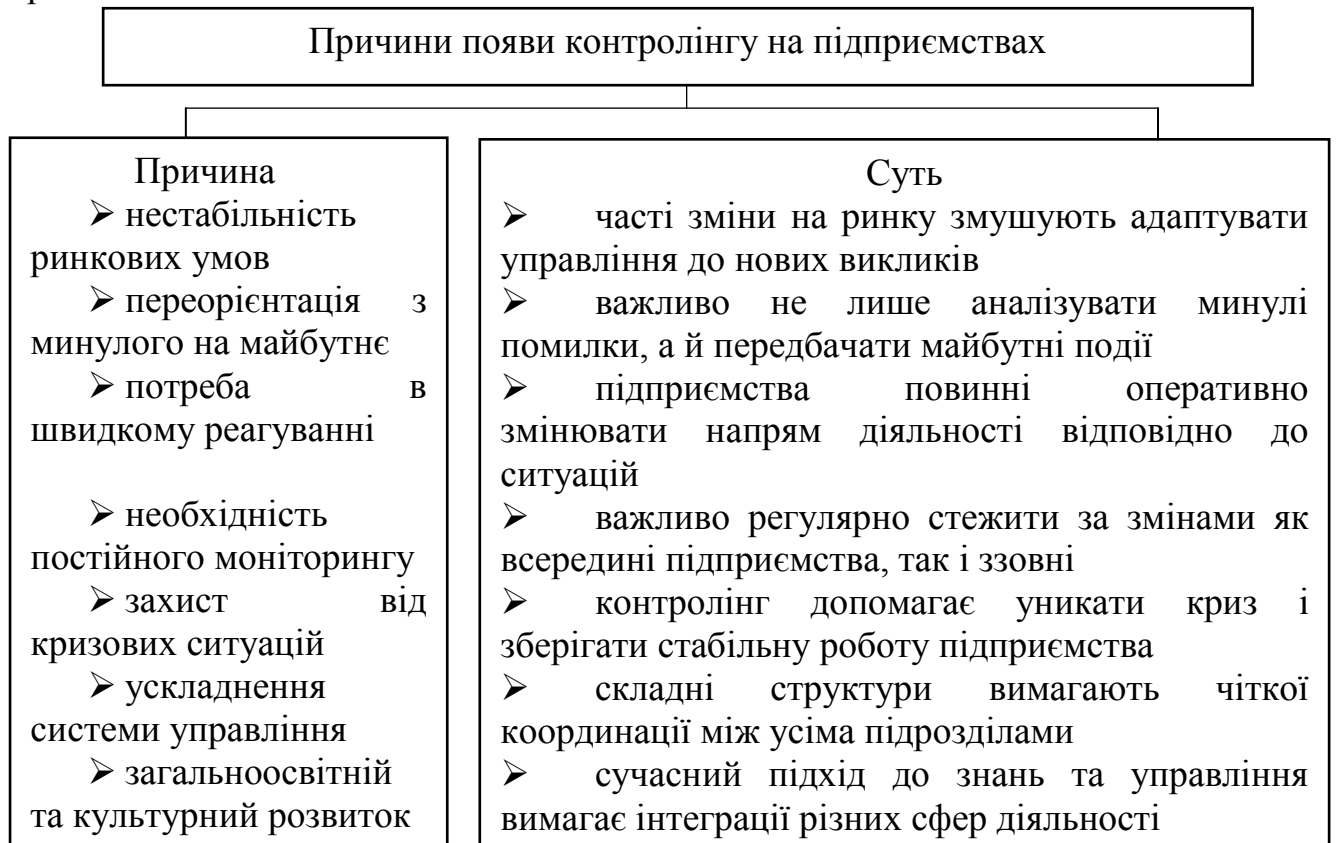


Рис. 1.3. Причини появи контролінгу на підприємствах

Якщо говорити про функції контролінгу, то їх налічують п'ять:

- ✓ спеціальні функції, що зосереджені на вивченні зовнішнього середовища: збір інформації про ринок, конкурентів, оцінка інвестицій та нових проєктів. Таке дослідження важливе для того, щоб зрозуміти, що може бути вигідним для підприємства в майбутньому;
- ✓ інформаційно-аналітичне забезпечення – відповідальність за створення системи збору інформації, яка допомагає керівництву приймати ефективні рішення;

- ✓ планування – розроблення планів розвитку підприємства, постійне удосконалення системи планування;
- ✓ облік, збір та аналіз даних про те, як підприємство працює на даний момент. Це включає внутрішній облік роботи підприємства та його окремих відділів;
- ✓ контроль і регулювання – порівняння того, що було в планах, та що є в результаті виконання, аналіз відхилень, їхніх причин і пропозиції шляхів усунення невідповідностей.

1.2 Характеристика стратегічного та оперативного контролінгу

Сучасні підходи управління підприємством розглядають два напрями контролінгу – довгостроковий (стратегічний) і короткостроковий (оперативний). Вони відрізняються метою, підходами до роботи, джерелами інформації та способами впливу на управлінські рішення.

Стратегічний контролінг сприяє тому, щоб підприємство ефективно використовувало свої сильні сторони для успішної роботи в майбутньому. Він допомагає правильно ідентифікувати наявні конкурентні переваги, що створюють нові перспективи для розвитку. Передбачити і уникнути можливих проблем у майбутньому – головна ціль стратегічного контролінгу [6; 13; 22]. Його завдання – створити таку систему управління, яка допоможе підприємству залишатися стабільним і розвиватися, використовуючи внутрішні ресурси.

Оперативний контролінг спрямований на досягнення конкретних цілей підприємства шляхом систематичного моніторингу [5; 16]. Він оцінює та контролює результат виконання окремих видів робіт у процесі поточної діяльності і показує ефективність реалізації стратегії розвитку підприємства в цілому.

Результати аналізу в стратегічному контролінгу впливають на цільові пріоритети підприємства на всіх етапах його функціонування. Оперативний контролінг допомагає ідентифікувати та вчасно оцінити вплив чинників на фінансові показники діяльності підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного контролінгу

Характеристика	Стратегічний контролінг	Оперативний контролінг
Мета	Визначення цілей, завдань і стратегій	Способи досягнення поставлених цілей
Головні завдання	<ul style="list-style-type: none"> • Розроблення та здійснення антикризової політики • Виявлення слабких місць на підприємстві • Підвищення здатності підприємства ефективно конкурувати на ринку • Розроблення стратегічних планів та оцінка їхньої реалістичності • Аналіз відхилень між запланованими та наявними показниками 	<ul style="list-style-type: none"> • Контроль за виконанням фінансових планів і бюджетів • Забезпечення ліквідності • Ефективне використання фінансових і трудових ресурсів • Аналіз продуктивності та прибутковості за звітний період • Мотивація
Середовище	Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства	Внутрішні процеси на підприємстві
Час реалізації	Орієнтований на довгострокові перспективи (більше 3 років)	Орієнтований на короткі перспективи (до 1 року)

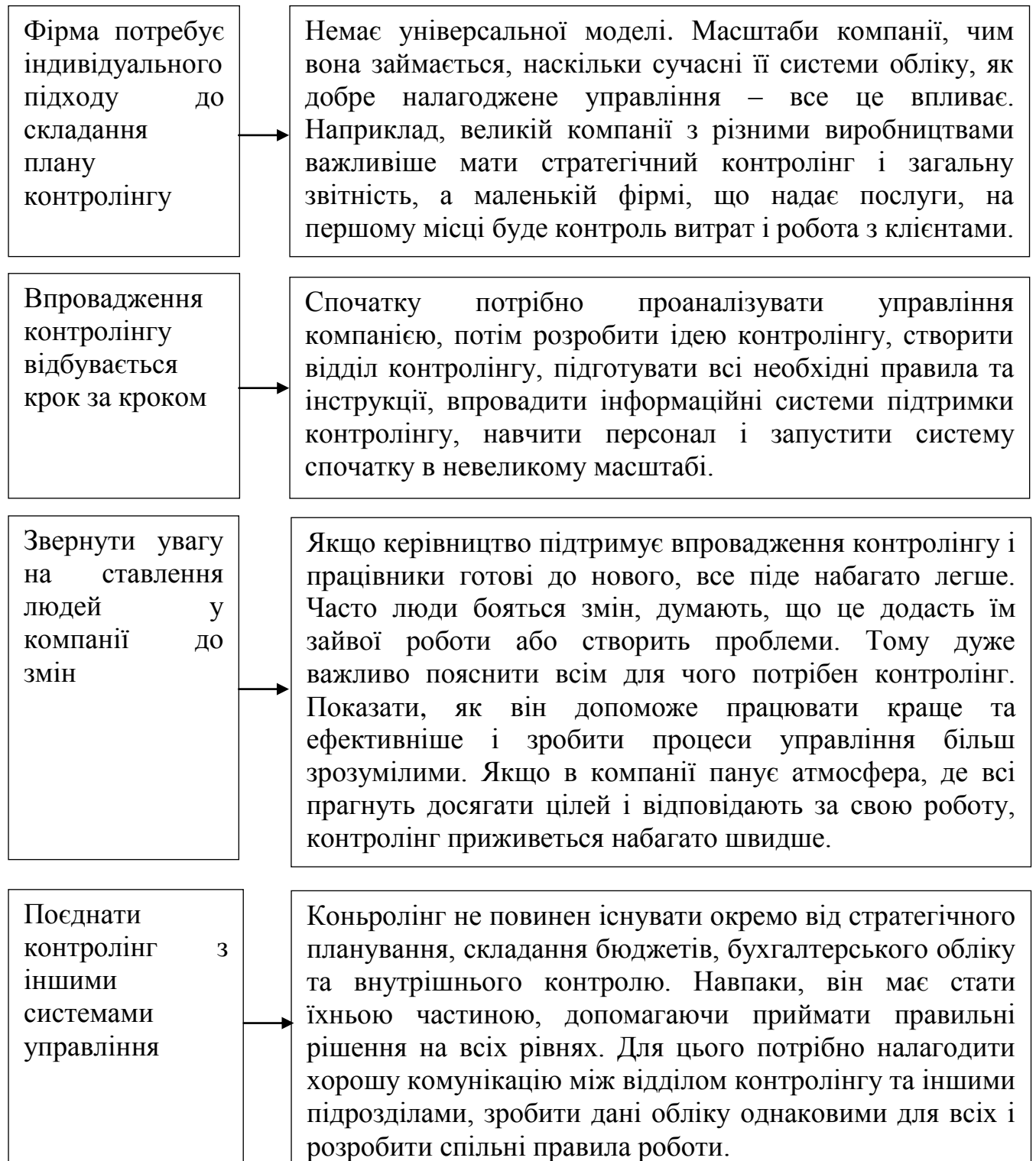
Важливо підкреслити, що обидва види контролінгу перебувають у тісному взаємозв'язку, де стратегічні цілі визначають напрям оперативного планування, а оперативні дані слугують основою для оцінювання ефективності реалізації стратегії та її можливого коригування. Ці види контролінгу відіграють надзвичайно важливу роль у системі управління підприємством, хоча мають різну спрямованість: стратегічний – на майбутнє і розвиток, оперативний – на теперішнє і ефективність.

1.3 Особливості впровадження системи контролінгу на підприємстві

Контролінг допомагає підприємствам стати сильнішими за інших, більше заробляти і виходити на нові ринки. Під час планування або управління керівництво підприємства повинно знати про найменші зміни, щоб вчасно відкоригувати плани. В умовах економічної нестабільності, контролінг допомагає підприємствам успішно функціонувати та думати про майбутнє.

Впровадження контролінгу – це комплексна система, а не лише набір інструментів. Тому завдання зі створення дієвої системи контролінгу – тривалий процес, який може тривати декілька років і зумовлений реальною потребою розвитку підприємства [7]. Він допомагає швидше приймати рішення, краще використовувати активи, збільшувати прибутковість і загальний дохід.

Впровадження системи контролінгу на підприємстві є комплексним процесом, який вимагає уваги до низки аспектів у роботі (рис. 1.4).



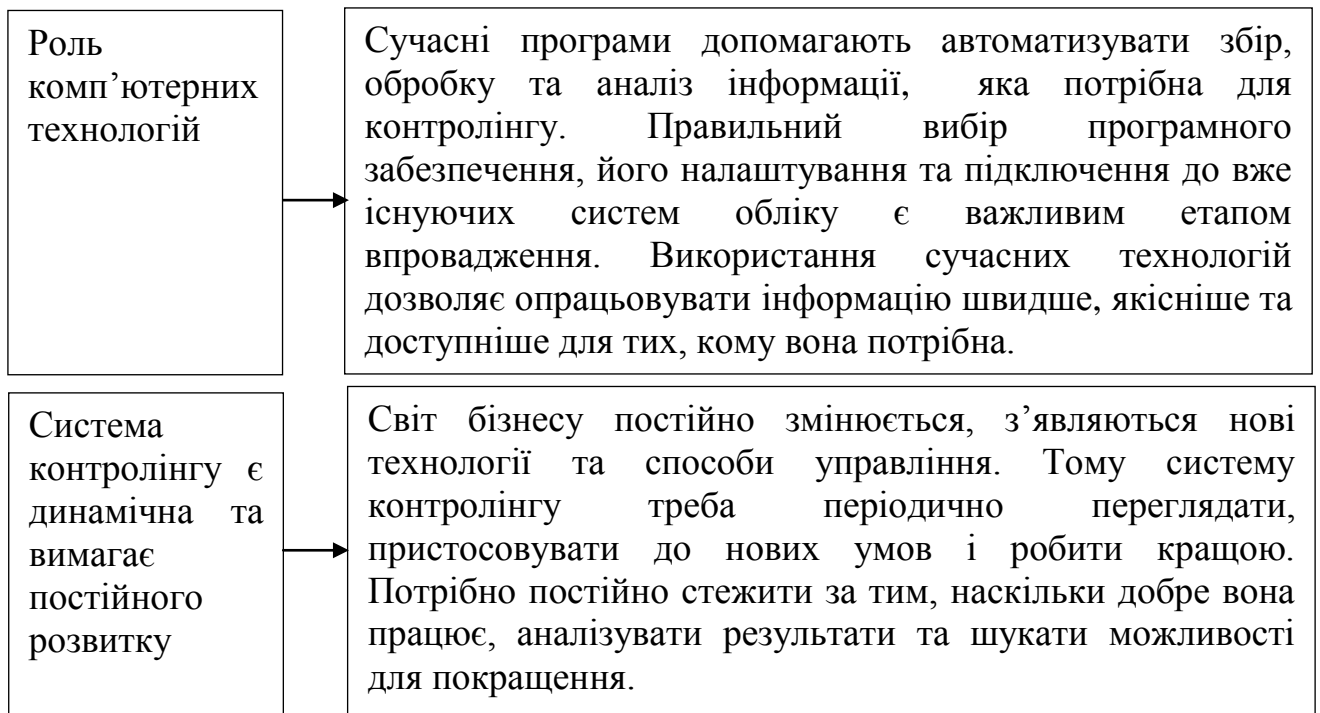


Рис. 1.4. Особливості впровадження системи контролінгу на підприємстві

Кожна компанія має свою стратегію розвитку і якраз контролінг допомагає втілити її в життя через ефективну систему управління. Він об'єднує всі складові управління підприємством і допомагає досягати як довгострокових стратегічних цілей, так і короткострокових оперативних завдань.

Попри всі обіцяні результати, які контролінг може дати на практиці, є достатньо труднощів, з якими може зіштовхнутися будь-яке підприємство. Вони можуть суттєво уповільнювати процес розвитку компанії. Розуміння цих типових проблем (табл. 1.2) ще на етапі планування є надзвичайно важливим для розроблення ефективної стратегії розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Урахування специфіки роботи підприємства є ключовим чинником для успішного створення дієвої системи контролінгу, здатної забезпечити досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства та підвищити його конкурентоспроможність на ринку.

Основні проблеми під час впровадження контролінгу на підприємстві

Що може піти не так	Чому це проблема	Що з цього може вийти
Неправильно розуміють, що таке контролінг	Люди не розуміють суті контролінгу, ототожнюють його з обліком чи перевітками	Компанія неефективно використовує фінансові ресурси та час, керівництво приймає неоптимальні рішення
Неправильно сформульовані цілі	Цілі нечіткі, не реалістичні, не пов'язані зі стратегією розвитку компанії, суперечать одна одній	Немає злагодженості в роботі, неможливо зрозуміти, чи добре йдуть справи, працівники втрачають інтерес через нездійсненні цілі
Забагато або замало інформації	Багато зайвої інформації, в якій важко розібратися, або, навпаки, занадто мало даних для аналізу	Важко аналізувати дані та швидко приймати рішення, зростає ризик помилок
Занадто багато показників для контролю	Керівництво оперує складною системою техніко-економічних показників діяльності, важко зосередитися на найважливішому	Зростають витрати часу на збір та опрацювання даних, потрібно комплексно підходити до системи управління
Впроваджують контролінг без попереднього збору даних	Не перевіряють точність, актуальність та повноту зібраної інформації, чи добре працюють бізнес-процеси	Планування та прогнози стають неточними, довіра до контролінгу знижується
Розглядають як частину бухгалтерії чи планового відділу	Контролінг обмежують роботою існуючих відділів на підприємстві	Можливі конфлікти інтересів, інформація для прийняття рішень надається запізно
Зосереджуються лише на витратах	Зменшення витрат і контроль бюджетів, ігноруючи можливості збільшення доходів і використання ресурсів	Компанія втрачає можливості для розвитку та зростання, недостатньо уваги приділяється активам підприємства
Намагаються впровадити контролінг «знизу»	Ініціатива працівників без підтримки керівництва, опір і нестача ресурсів	Керівництво не зацікавлене, впровадження неефективне або взагалі не працює

Таким чином, впровадження системи контролінгу на підприємстві – це комплексний процес, що вимагає глибокого розуміння специфіки діяльності, поетапного підходу, забезпечення організаційної підтримки, інтеграції з існуючими системами управління, ефективного використання інформаційних технологій та готовності до постійного розвитку.

Висновки до розділу 1

Контролінг – це система, яка поєднує різні елементи функцій управління і використовує їх для вирішення стратегічних проблем. Він дозволяє керівництву приймати найкращі рішення для підприємства, своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників і мінімізувати ризики. Завдяки комплексному підходу, контролінг забезпечує стратегічну стабільність підприємства.

Стратегічний і оперативний контролінг є взаємодоповнюючими елементами системи управління підприємством. Перший формує довгострокове бачення розвитку та забезпечує стабільність. Другий – контролює операційні процеси, ефективність поточної діяльності та реалізацію поставлених цілей. Їхній взаємозв'язок дозволяє підприємству своєчасно коригувати дії, зберігати конкурентоспроможність і досягати сталого зростання.

Впровадження контролінгу – це стратегічно важливий, складний та довготривалий процес, який вимагає чіткого бачення, підтримки з боку керівництва та глибокого розуміння бізнес-процесів. Його ефективність залежить від правильного формулювання цілей, організації збору та аналізу інформації, а також узгодженості з загальною стратегією підприємства. Лише за умови комплексного підходу контролінг може стати дієвим інструментом підвищення ефективності управління.

РОЗДІЛ 2

ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ

ТзОВ «СЮРПРИЗ»

2.1. Загальна характеристика об'єкту дослідження

«СЮРПРИЗ» – це товариство з обмеженою відповідальністю, яке спеціалізується на наданні послуг вантажного транспортування в Україні та оптовій реалізації будівельних матеріалів. Для здійснення цих видів діяльності підприємство володіє необхідними технічними ресурсами та складськими приміщеннями для зберігання товарів.

Стратегічною метою ТзОВ «СЮРПРИЗ» є постійне вдосконалення логістичних процесів, гарантування надійності транспортування та оперативності на кожному етапі перевезень, а також дотримання високих стандартів обслуговування клієнтів. Вигідне географічне положення підприємства у Львівській області відкриває доступ до важливих транспортних магістралей, сприяє оптимізації маршрутів доставки та мінімізації витрат на логістику.

Юридичні аспекти діяльності ТзОВ «СЮРПРИЗ»:

- ✓ ТзОВ «СЮРПРИЗ» офіційно зареєстроване як юридична особа, про що свідчить його повна назва та ідентифікаційний код ЄДРПОУ – 30765447;
- ✓ підприємство розпочало свою діяльність 9 травня 2000 року та стало на облік у Державній податковій службі 5 жовтня 2000 року;
- ✓ юридична та фактична адреси компанії співпадають: 82166, Львівська область, Дрогобицький район, село Солонсько, вулиця Меденицька, будинок 43;
- ✓ форма власності – приватна;
- ✓ директор – Дуплика Ярослав Георгійович.

ТзОВ «СЮРПРИЗ» веде бізнес у двох основних сферах: займається вантажними перевезеннями по всій Україні та продає будівельні матеріали великими партіями. Основні види діяльності ТзОВ «СЮРПРИЗ» представлено в табл. 2.1.

Основні види діяльності ТзОВ «СЮРПРИЗ»

КВЕД	Характеристика видів діяльності
49.41	Вантажний автомобільний транспорт
46.73	Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами
45.20	Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
23.61	Виробництво будівельних виробів із бетону
77.12	Надання в оренду вантажних автомобілів
81.30	Ландшафтні роботи

Щоб успішно виконувати свою роботу, компанія має необхідну техніку, включаючи вантажні автомобілі марок ФОТОН, МАН та КАМАЗ, а також складські приміщення для зберігання товарів. Важливо, що вся діяльність підприємства офіційно зареєстрована та відображена в його установчих документах, що підтверджує законність і прозорість його роботи.

Підприємство пропонує широкий спектр послуг у сфері транспортної логістики та займається реалізацією будівельних матеріалів (рис. 2.1).

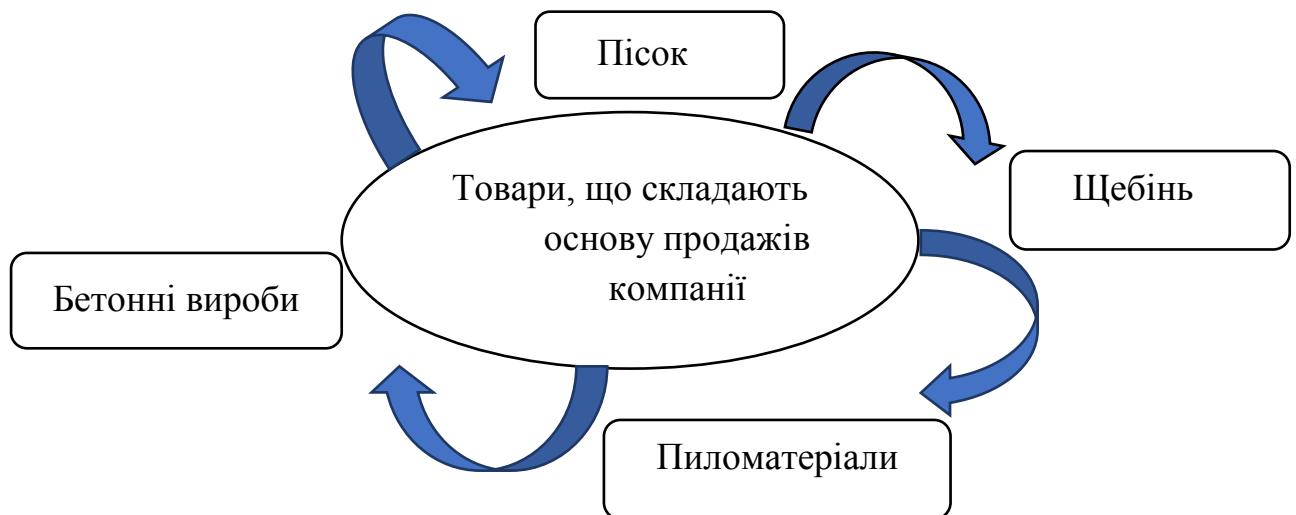


Рис. 2.1. Основний асортимент продукції, що реалізується компанією

Усі комерційні операції підприємства підтверджуються відповідною первинною документацією, включаючи податкові накладні, зареєстровані в Єдиному реєстрі податкових накладних (ЄРПН), що підтверджує легальність походження товарів.

Основні учасники процесу транспортного експедирування наведені на рис.

2.2.

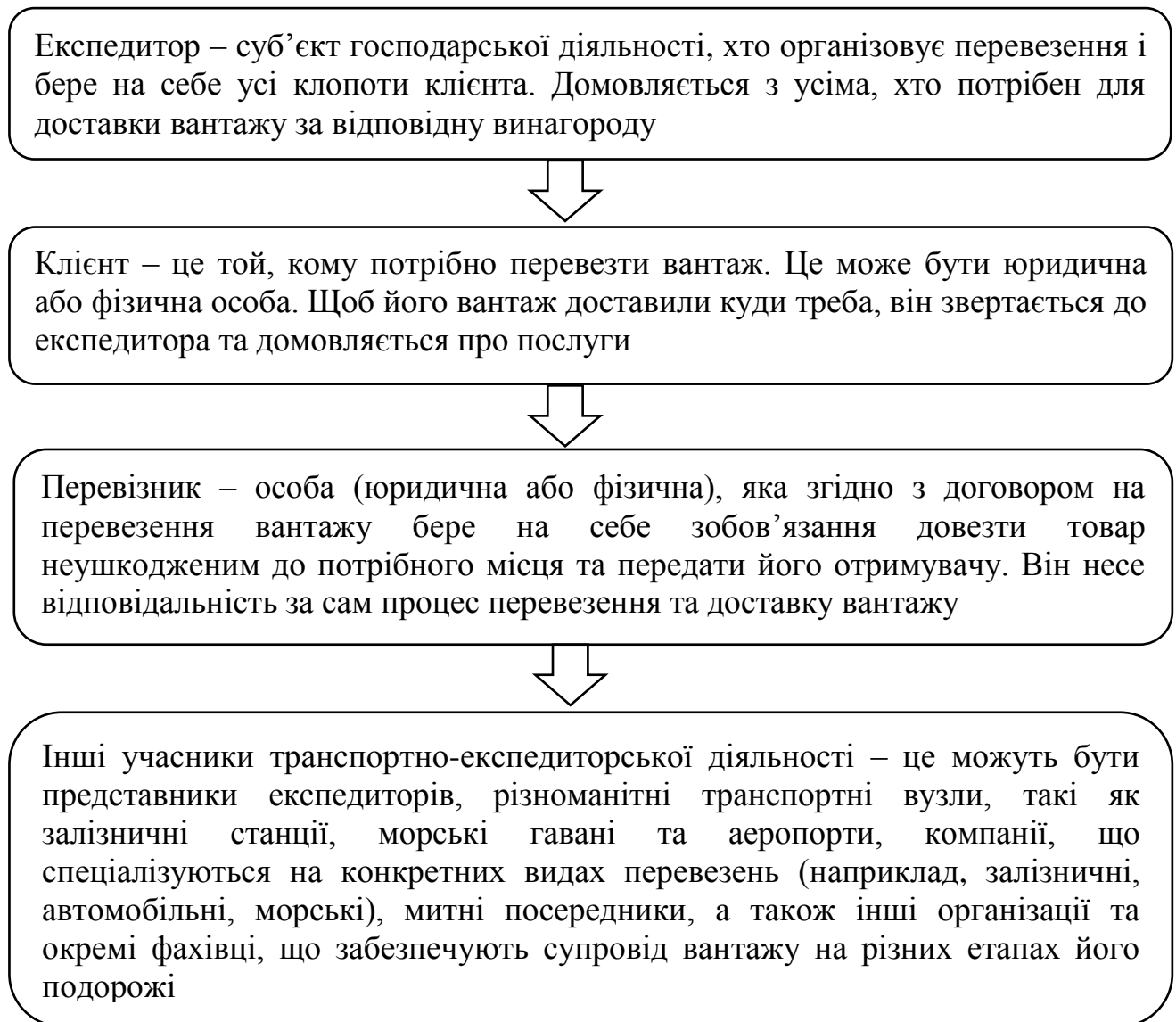


Рис. 2.2. Основні учасники транспортного експедирування [3; 10]

З усіма контрагентами ТЗОВ «СЮРПРИЗ» укладено офіційні договори про надання послуг. Протягом 2022-2024 рр. основними напрямками діяльності підприємства є здійснення вантажних перевезень власним автотранспортом та оптова торгівля будівельними матеріалами (пісок, щебінь, пиломатеріали та інші).

2.2. Аналіз операційної та фінансової діяльності ТзОВ «СЮРПРИЗ»

Для проведення аналізу виробничо-господарської діяльності ТзОВ «СЮРПРИЗ» вихідними даними є форми фінансово-статистичної звітності, а саме: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати». Аналіз виробничо-господарської діяльності ТзОВ «СЮРПРИЗ», отримані на основі річної звітності за 2022-2024 рр., представлено в додатках А, Б, В, Г.

За даними додатку А можна зробити висновки, що на підприємстві спостерігається перевиконання плану за такими видами робіт як перевезення сипучих матеріалів на 3%, перевезення великотоннажного вантажу на 50%, послуги перевезення населенню на 36%. Загалом діяльність ТзОВ «СЮРПРИЗ» є задовільною, недовиконання плану спостерігається лише за такими видами робіт як комерційні перевезення (відсоток виконання плану 77%) та пасажирські перевезення (39,7%).

Динаміка таких груп основних засобів як транспортні засоби та інші основні засоби є позитивною (у 2022 та 2023 роках їхня залишкова вартість становила 1037,5 тис. грн., тоді як у 2024 році збільшилась до 1459,8 тис. грн.) внаслідок закупівлі автотранспорту для потреб підприємства. Вартість машин та обладнання, інструментів, приладів та інвентарю за досліджуваний період дещо зменшилась.

Аналіз стану та ефективності використання основних засобів (додаток Б) засвідчує повільне оновлення (коефіцієнт оновлення дещо знизився з 18,17 до 16,47). На даному підприємстві є велика частка застарілих основних фондів, підтвердженням цьому є високий коефіцієнт зношення. Показник фондомісткості підтверджує раціональне використання виробничих фондів підприємства.

Рентабельність основних фондів у 2023 р. порівняно з 2022 р. зменшилась на 1,93%, а в 2024 р. в порівнянні з минулим роком зросла на 6,76%, оскільки прибуток від звичайної діяльності підприємства значно зріс з 129,4 тис. грн. до 263,4 тис. грн.

За розрахунками структури витрат (додаток Б) можна зробити висновки, що основна частка операційних витрат припадає на матеріальні затрати (в межах

51,9%-62,3%) та заробітну плату (частка витрат скоротились з 19,8% у 2022 р. до 15,95% у 2024 р). Витрати на амортизація за досліджуваний період складають 4,46%-7,5%. Витрати на єдиний соціальний внесок та інші операційні витрати не перевищують 25%.

Виробничі запаси та дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги значно зросли у 2024 р. (додаток В), тоді як готова продукція підприємства, грошові кошти та їх еквіваленти збільшувались значно повільнішими темпами. Середньорічний залишок оборотних коштів у 2024 році зріс з 416 тис. грн. до 425 тис грн. Чистий дохід від реалізації продукції також збільшився з 129,4 тис. грн. до 263,4 тис. грн., тому коефіцієнт оборотності склав відповідно 16,57, 11,9, 14,78 за досліджуваний період, що свідчить про ефективне використання оборотних коштів підприємства. Коефіцієнт завантаження характеризує величину оборотних коштів на 1 грн. реалізованої продукції і у 2024 р. склав 0,01. Тривалість одного обороту за три роки змінилась з 22 до 2 днів відповідно.

Важливим є дослідження результатів фінансової діяльності (додаток Г) об'єкту дослідження, опрацювавши форму №2 «Звіт про фінансові результати». Чистий дохід від реалізації продукції за останні три роки збільшився, у 2022 р. він становив 6897,8 тис. грн., то в 2024 р. склав 9128,1 тис. грн. Зростання показника зумовлено збільшенням обсягів надання транспортних послуг, розширенням послуг для населення та появою нових партнерів. Собівартість реалізованої продукції з 2022 р. по 2024 р. зростала значно повільнішими темпами (з 5287,5 тис. грн. до 6124,5 тис. грн.). Чистий прибуток в 2022 р. склав 160,8 тис. грн., за 2023 рік становив 129,4 тис. грн., тоді як у 2024 році зріс до 263,4 тис. грн.

Отже, за результатами аналізу операційної та фінансової діяльності ТзОВ «СЮРПРИЗ» за 2022-2024 рр, спостерігається позитивна динаміка основних техніко-економічних показників. Це ще раз підтверджує ефективний менеджмент керівництва, дієві управлінські рішення та перспективи розвитку підприємства в майбутньому.

2.3 Порівняльний аналіз методичних підходів до управління діяльністю транспортно-експедиторського підприємства

Для ефективного управління компанією, яка займається перевезеннями та організацією доставок, потрібно враховувати багато чинників, зокрема [24]: що відбувається на ринку, які нові можливості з'являються, як правильно все спланувати та організувати, які технології краще використати. Методичні підходи до покращення роботи – це набір інструментів, які допомагають все налагодити, вони постійно змінюються, щоб відповідати сучасним вимогам. Найбільш поширені методичні підходи представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Методичні підходи управління логістичними процесами [1]

Назва підходу	Опис
Системний аналіз	Розгляд логістичного процесу як цілісного механізму, де всі елементи взаємозалежні. Це дозволяє глибше зрозуміти, як окремі частини впливають на загальну ефективність
Інформаційний метод	Акцент на зборі, опрацюванні та використанні інформації для прийняття управлінських рішень
Моделювання	Коли процес доставки складний, створюють його спрощену копію, щоб побачити різні варіанти та вибрати найкращий
Економічний метод	Аналіз минулих даних і поточної ситуації для формування стратегій подальшого розвитку
Операційні дослідження	Оптимізація використання ресурсів підприємства (техніки, персоналу тощо) з метою підвищення продуктивності
Прогнозування	Оцінка ймовірних змін зовнішнього середовища (технологій, конкуренції), щоб заздалегідь підготуватися до різних ситуацій
Економіко-математичне моделювання	Створення спеціальних математичних формул, які показують, як різні чинники впливають на нашу роботу і на їх основі робимо прогнози
Нормативні методи	Зіставлення фактичної діяльності з установленими стандартами для виявлення напрямів удосконалення. Є певні стандарти та норми, скільки чого потрібно використовувати. Робота порівнюється з цими нормами для того, щоб зрозуміти куди рухатися.

Методичний підхід до формування логістичних систем є потужним інструментом забезпечення ефективної взаємодії між підприємством і його клієнтами (табл. 2.3). Він дозволяє адаптувати логістичну діяльність до ринкових умов, знижує ймовірність ризиків і сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

Таблиця 2.3

Модель формування логістичних систем на підприємстві

Вивчення логістичних запитів та очікувань клієнтів	Першим кроком є аналіз запитів споживачів та їхніх очікувань від транспортно-експедиторських послуг
Формулювання цілей і завдань логістичної структури	Важливо сформулювати чітку мету і завдання логістичної системи, яка має відповідати запитам клієнтів і підвищувати ефективність її роботи
Вибір стратегії логістичної діяльності	Обирається логістична стратегія, яка найбільше підходить для досягнення поставлених цілей. Вона повинна враховувати специфіку діяльності підприємства та ринкові умови
Оцінка ресурсів	Аналіз техніки, персоналу та організації для розуміння можливостей компанії
Проектування логістичної системи	На основі попередніх етапів формується структурований план логістичної системи, що містить комплекс заходів для реалізації логістичних цілей
Визначення ключових логістичних процесів	Виділяються основні логістичні операції, які забезпечують реалізацію розробленого плану відповідно до клієнтських запитів і встановлених стандартів якості
Оцінювання ефективності системи	Проводиться аналіз продуктивності логістичної системи з метою зрозуміти, наскільки результати відповідають тому, що планувалось
Управління ризиками у логістичних процесах	Важливо передбачити можливі загрози й розробити шляхи їхнього вирішення або зменшення негативного впливу на функціонування логістики
Моніторинг результативності та коригування діяльності	Постійне спостереження за ефективністю логістичних процесів допомагає своєчасно виявляти відхилення та вживати заходів для вдосконалення системи

Особливо важливим є етап вивчення потреб замовників. Саме з нього починається побудова якісної логістичної політики. Цей аналіз включає в себе розуміння не тільки бажаного рівня надання послуг, але й побажань клієнтів щодо швидкості обслуговування, вартості доставки, надійності постачання. Якщо споживачі акцентують увагу на оперативності доставки, компанія має орієнтуватися на високошвидкісну логістику. Якщо головною вимогою є якість, доцільно зосередитися на контролі якості та надійності логістичних операцій.

Таким чином, аналіз споживчих вимог допомагає підприємству зосередити зусилля на тих напрямках, які безпосередньо впливають на задоволення клієнтів і ринкові позиції компанії. Це також сприяє оптимальному розподілу ресурсів і визначенню ключових напрямів для модернізації логістичної системи.

Наступним кроком є визначення стратегічних орієнтирів. Мета логістичної системи полягає в досягненні ефективності транспортно-розподільчих процесів [8; 23]. Основні завдання включають оперативну доставку, оптимізацію запасів, мінімізацію витрат і забезпечення високого рівня обслуговування.

Щоб ефективно керувати, потрібно використовувати різні способи впливу, кожен з яких має свої переваги. Вони допомагають розрахувати важливі показники, побачити, що покращилось чи погіршилось, знайти слабкі місця та зрозуміти, як зробити краще. Також можна отримати оцінку роботи як від працівників, так і від клієнтів. Розроблення стратегії логістики базується на аналізі внутрішнього середовища підприємства та ситуації на ринку, орієнтоване на задоволення потреб клієнтів і досягнення довгострокових цілей компанії.

Висновки до розділу 2

ТзОВ «СЮРПРИЗ» – це підприємство, яке офіційно працює на ринку і надає послуги з вантажних перевезень і займається продажем будівельних матеріалів. Компанія має все необхідне для роботи: власний транспорт, склади та техніку. Особливу перевагу забезпечує вдале територіальне розташування, що дозволяє гнучко планувати маршрути та підвищувати якість логістичних послуг.

Аналіз операційної та фінансової діяльності ТзОВ «СЮРПРИЗ» за 2022-2024 рр. засвідчив позитивні тенденції розвитку підприємства. Найбільший прогрес спостерігається в сфері транспортних послуг, де зафіксовано перевиконання плану і зростання прибутковості. Покращення фінансових результатів пояснюється розширенням обсягів перевезень, закупівлею нового транспорту та ефективнішим використанням основних і оборотних засобів. Незважаючи на окремі недоліки, такі як високий рівень зношення основних фондів, підприємство демонструє здатність адаптуватися до змін і підвищувати ефективність роботи.

Ефективне управління транспортно-експедиторською компанією вимагає не лише чіткого планування та контролю, а й стратегічного підходу, заснованого на детальному аналізі, використанні інноваційних технологій та інтеграції різних методик. Це дозволяє забезпечити високу якість логістичних послуг, оптимізувати витрати та адаптуватися до змін, що постійно відбуваються в галузі. Це робить ТзОВ «СЮРПРИЗ» конкурентоспроможним учасником ринку транспортних перевезень.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ТЗОВ «СЮРПРИЗ»

3.1 Розроблення механізму реалізації системи контролінгу ТЗОВ «СЮРПРИЗ»

Підхід до логістичного управління сьогодні неможливо уявити без контролінгу, який фактично став його складовою частиною [4; 19; 26]. За допомогою контролінгу можна забезпечити сталий соціально-економічний розвиток підприємства. Якщо реалізувати таку технологію управління на ТЗОВ «СЮРПРИЗ», це дозволить вийти на необхідний рівень прибутковості діяльності не за рахунок підвищення цін на продукцію, а завдяки підвищенню ефективності використання всіх ресурсів і їхньої оптимізації.

Впровадження контролінгу допомагає краще керувати підприємством через те, що координує роботу різних відділів і спрямовує їхні зусилля на виконання найважливіших завдань. Головні елементи контролінгу на ТЗОВ «СЮРПРИЗ» представлено на рис. 3.1.

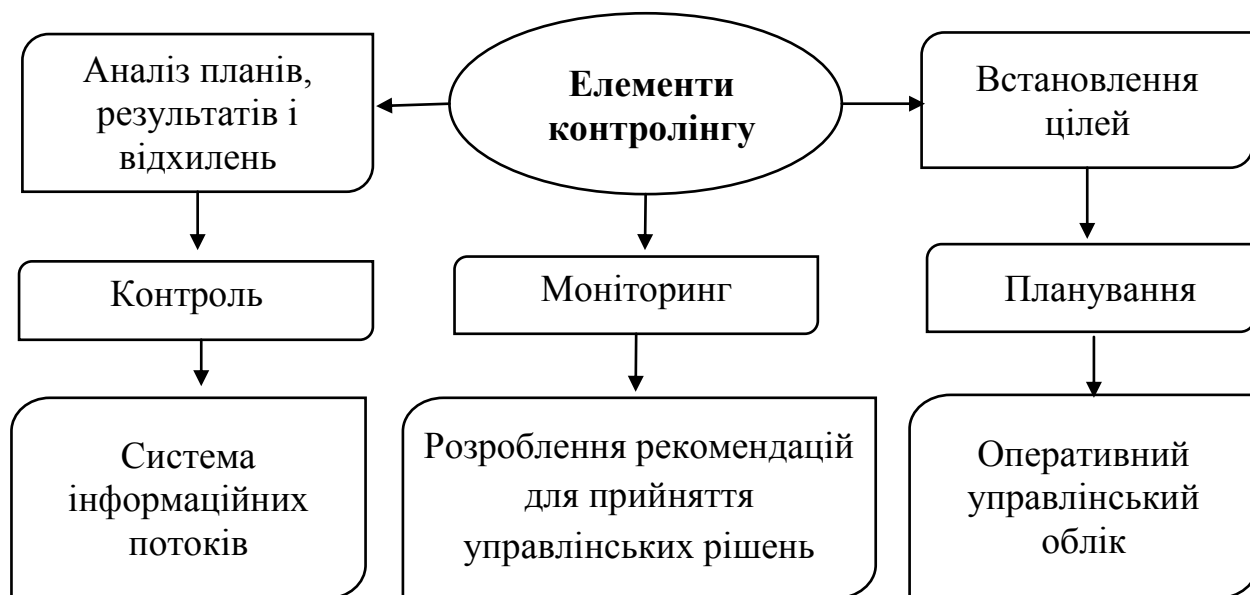


Рис. 3.1. Основні елементи контролінгу на підприємствах [30]

Щоб краще зрозуміти як контролінг працює на практиці, варто з'ясувати, які завдання він виконує на підприємстві і як вони допомагають налагодити управлінський процес і приймати обґрунтовані рішення, особливо у сфері

логістики, де важливе місце займає планування процесів. Завдання контролінгу ТзОВ «СЮРПРИЗ» подано на рис. 3.2.

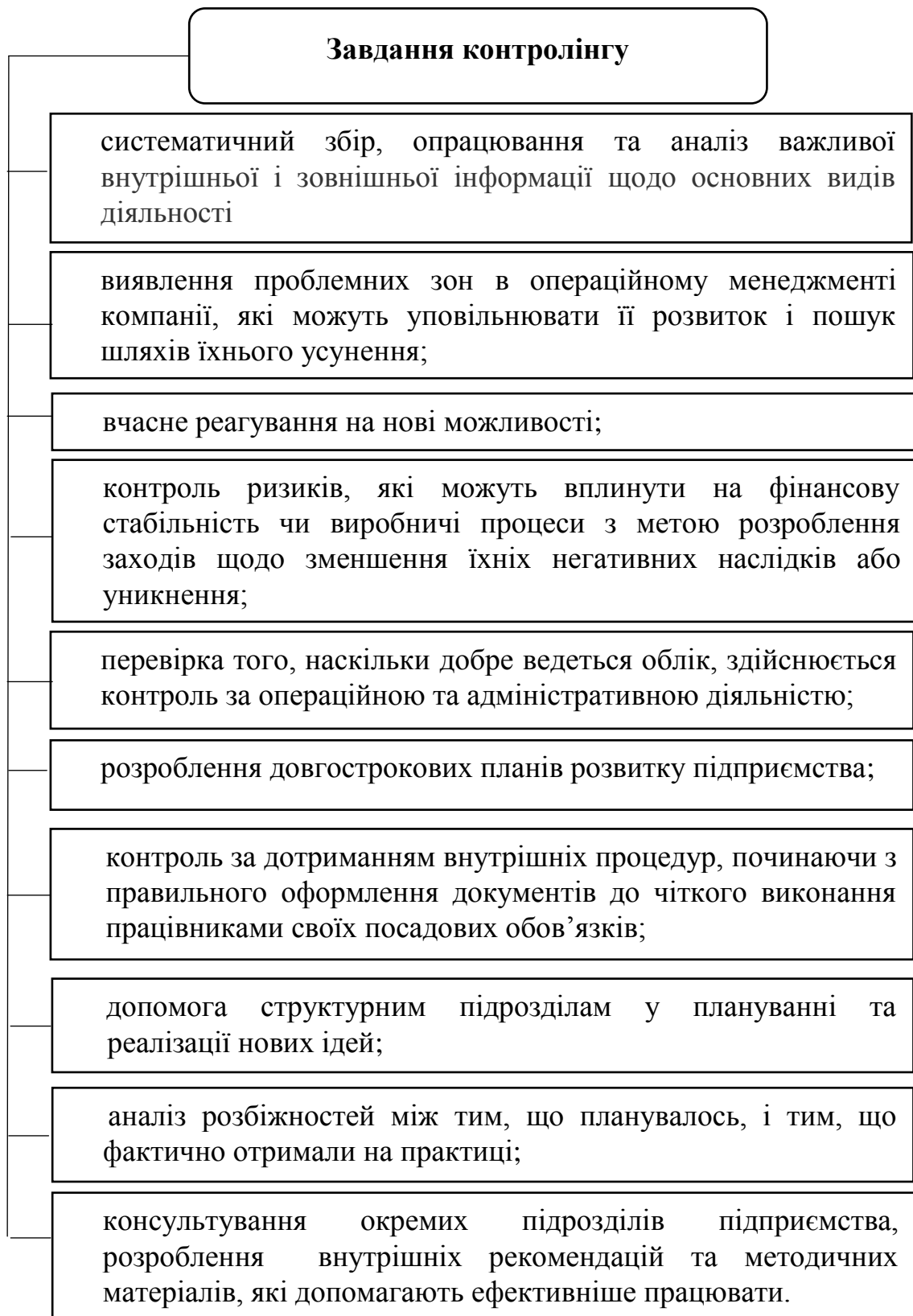


Рис. 3.2. Основні завдання контролінгу ТзОВ «СЮРПРИЗ»

Сьогодні в процесі функціонування підприємства особливу увагу приділяють використанню збалансованої системи показників, КРІ (*Key Performance Indicators*) як одного з найефективніших інструментів контролінгу. Ключові показники ефективності – це по-суті індикатори, які дозволяють зрозуміти, наскільки успішно компанія функціонує. Перш ніж обирати конкретні КРІ, важливо розглянути їхній поділ на декілька груп і класифікацію за рівнями управління та функціональним спрямуванням.



**Рис. 3.3. Види та класифікація КРІ,
які використовуються керівництвом ТзОВ «СЮРПРИЗ»**

Покроковий процес застосування КРІ ТзОВ «СЮРПРИЗ».



Рис. 3.4. Схема розрахунку КРІ ТзОВ «СЮРПРИЗ»

Сама практика впровадження стратегічного управління на підприємстві показує, що менше ніж 10% сформованих стратегій вдається реалізувати в повній мірі. Головна причина, чому можуть виникати розбіжності полягає не в стратегічних рішеннях. Майже у всіх випадках проблеми пов'язані з неспроможністю їхньої реалізації. Застосування збалансованої системи показників дозволяє значно підвищити ефективність стратегічних цілей, що є надзвичайно важливим для логістичної компанії. Для ТзОВ «СЮРПРИЗ» це дає

змогу не лише об'єктивно оцінити, наскільки добре вдається виконувати плани, а й швидко знайти ті моменти у їхній роботі, які потребують покращення. Таким чином, якісно сформована система КРІ має відповідати ключовим вимогам:

- ✓ по-перше, містити обмежену кількість найважливіших показників, які відображають різні сторони діяльності підприємства;
- ✓ по-друге, охоплювати всі сфери роботи компанії для створення цілісної картини її процесів;
- ✓ по-третє, бути легкою для розуміння при аналізі отриманих даних.

Використання збалансованої системи показників контролінгу допомагає керівництву приймати більш обдумані рішення про майбутній розвиток компанії, порівняно з традиційним управлінням, де основна увага приділяється лише фінансовим показникам.

Контролінг можна назвати системою спостереження, яка вивчає поведінку підприємства та формує оптимальні шляхи досягнення поставлених цілей. Для ТзОВ «СЮРПРИЗ» запровадження контролінгу дає змогу швидко реагувати на зміну ринкових умов і стратегічно мислити, орієнтуючись на перспективний розвиток.

Контролінг, окрім функцій моніторингу, також є комплексною інформаційною системою [2; 15; 17]. Він спрямований на підтримку стабільності та довготривале функціонування підприємства. Це дає можливість ТзОВ «СЮРПРИЗ» адаптуватися до змін у транспортному середовищі, підтримувати високу якість послуг і забезпечувати економічну ефективність. Аналіз основних видів діяльності ТзОВ «СЮРПРИЗ» дозволяє зробити висновок, що впровадження контролінгу є дієвим інструментом для покращення процесів управління – його ефективність становить близько 25%. Якщо впровадити цей підхід грамотно, керівництво ТзОВ «СЮРПРИЗ» зможе краще контролювати логістичні операції, зменшити зайві витрати і покращити показники роботи.

Для ТзОВ «СЮРПРИЗ» реалізація системи контролінгу залежать від багатьох обставин, які можна узагальнити у вигляді рис. 3.5.

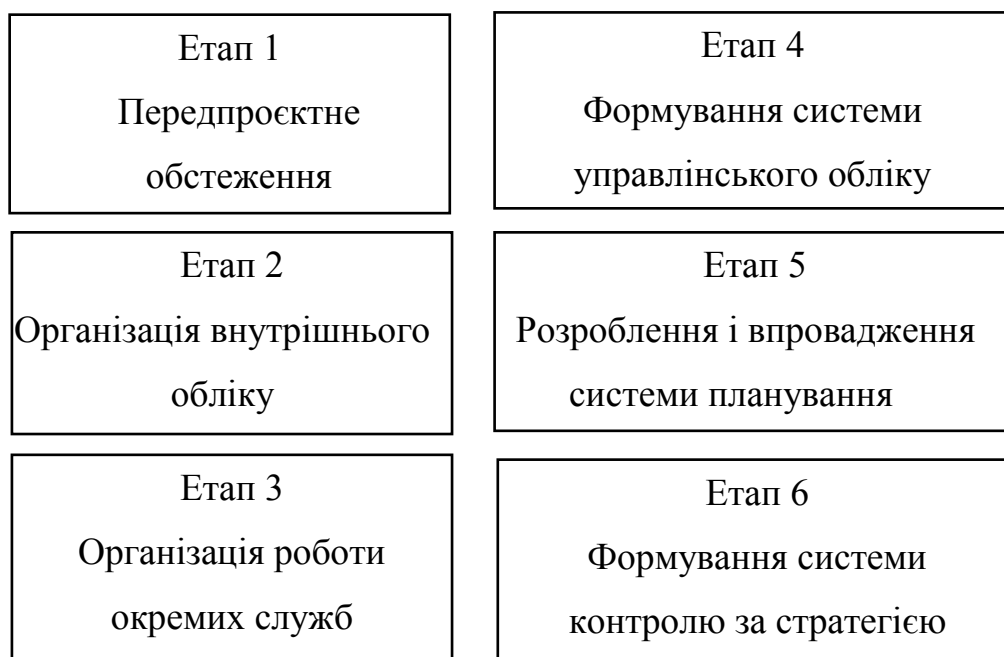


Рис. 3.5 . Етапи реалізації контролінгу на підприємстві

Розглянемо кожний етап більш детально:

✓ Етап 1. Передпроектне обстеження. Спершу ми уважно вивчаємо як ТзОВ «СЮРПРИЗ» працює зараз, де є «вузькі місця» і що потрібно змінити. Мета цього етапу – виявити сильні та слабкі сторони в управлінні, ідентифікувати існуючі проблеми та визначити потенційні сфери оптимізації.

✓ Етап 2. Організація внутрішнього обліку. Після діагностики наводимо порядок в організаційній структурі компанії, яка повинна бути чіткою та логічною. Цей етап передбачає реорганізацію існуючих структурних підрозділів. Також спрощуємо документообіг, щоб уникнути плутанини та зайвих втрат часу. Усе має працювати як єдиний злагоджений механізм.

✓ Етап 3. Організація роботи окремих служб. Тепер детально налагоджуємо роботу кожного відділу чи напряму в компанії, щоб вони працювали максимально ефективно. Завданням є налаштування їхньої діяльності таким чином, щоб вона відповідала цілям контролінгу та сприяла загальній ефективності.

✓ Етап 4. Формування системи управлінського обліку. Щоб керівництво ТзОВ «СЮРПРИЗ» могло приймати правильні рішення, йому потрібна чітка інформація про фінанси та інші види ресурсів (матеріальні, технічні, інформаційні, людські),

тому створюємо спеціальну систему обліку, яка показує реальну ситуацію, а не декларує показники звітності.

✓ Етап 5. Розроблення і впровадження системи планування (бюджетування). Далі переходимо до фінансового планування. Це дозволить керівництву ТзОВ «СЮРПРИЗ» бачити скільки коштів, коли і на що витрачається. Відповідно до цього визначити фінансові та ресурсні ліміти. Такий підхід допомагає контролювати статті витрат і досягати запланованих доходів.

✓ Етап 6. Формування системи контролю за стратегією. Завершальний етап полягає в розробленні та впровадженні системи стратегічних контрольних показників (КРІ). Ці індикатори дозволяють моніторити прогрес у досягненні довгострокових цілей ТзОВ «СЮРПРИЗ». Вони забезпечують своєчасне виявлення відхилень та одразу коригування того, що не так.

Оскільки об'єктом дослідження є компанія, яка займається транспортно-експедиторською діяльністю [18; 25], варто розглянути контролінг у сфері логістики. ТзОВ «СЮРПРИЗ» працює з автомобільними перевезеннями, тому доцільно виділити основні завдання логістичного контролінгу (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Основні завдання логістичного контролінгу ТзОВ «СЮРПРИЗ»

контроль витрат, пов'язаних з логістикою	пошук ефективних шляхів просування послуг компанії
розрахунок потреб у перевезеннях за напрямками, планування маршрутів	управління залишками та запасами, виявлення слабких місць у логістичних процесах
контроль складів і логістичної інфраструктури	гнучке реагування на зміни у графіках доставок
вибір оптимальних маршрутів з урахуванням часу та витрат	моніторинг технічного стану транспорту і сервісу
синхронізація всіх логістичних дій, щоб уникнути збоїв	налагоджене та своєчасне інформування працівників

Контролінг ТзОВ «СЮРПРИЗ» відіграє не лише аналітичну, а й консультативну роль [21; 28]. Він формує підґрунтя для вибору оптимальної

стратегії, дозволяє визначити напрями покращення операційної діяльності та забезпечує інформаційну базу для стратегічного планування. Саме завдяки впровадженню контролінгу підприємство здатне об'єктивно оцінити свої сильні та слабкі сторони, адаптуватися до змін на ринку логістичних послуг і підвищувати конкурентоспроможність.

Контролінг – це комплексна система управління, що об'єднує ключові функції ТзОВ «СЮРПРИЗ»: планування, облік, аналіз і контроль у єдину цілісну концепцію [27; 29]. Це не просто допоміжний елемент, а повноцінний стратегічний інструмент, який дозволяє не лише підвищити прибутковість, але й забезпечити конкурентну перевагу на ринку логістичних послуг.

3.2. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління об'єктом дослідження

На основі проведеного аналізу діяльності ТзОВ «Сюрприз» можна запропонувати конкретні заходи для підвищення ефективності управління підприємством шляхом впровадження системи контролінгу. Враховуючи діяльність компанії, основна увага приділяється логістичному, фінансовому та управлінському контролінгу. Оптимізація діяльності ТзОВ «СЮРПРИЗ» може бути досягнута такими способами:

1. Впровадження програмного забезпечення для контролінгу

Для зручного збору, аналізу та візуалізації даних потрібно впровадити спеціалізоване програмне забезпечення. Це можуть бути такі програми як: Power BI, Управління підприємством та інші. Розглянемо до прикладу Power BI (Business Intelligence) – це програмне забезпечення, яке розроблене компанією Microsoft і призначене для бізнес-аналітики. Його метою є ефективне опрацювання, аналіз та візуалізація великої кількості інформації. Орієнтовна вартість ліцензії Power BI на місяць становить 790 грн., тобто за рік виходить 9480 грн. Для базової роботи потрібно 2 користувача (фінансист, логіст). Витрати для впровадження програмного забезпечення подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Кошторис витрат для впровадження програмного забезпечення
Power BI Pro для ТзОВ «СЮРПРИЗ»**

Витрати	Сума
Програмне забезпечення Power BI Pro	Вартість ліцензії 790 грн./місяць = 9480 грн./рік 2 користувача * 9480 грн = 18 960 грн./рік
Навчання персоналу	Тренінг 2 дні x 3000 грн = 6000 грн.
Загальні витрати	21 960 грн.

2. Створення служби контролінгу

Щоб система контролінгу справді почала працювати, варто створити окрему службу контролінгу: фахівця з фінансового контролінгу та спеціаліста з логістичного контролінгу. Це люди, які мають досвід та необхідні знання: здатність аналізувати великий масив даних, вчасно виявляти проблемні місця та розробляти ефективні рішення для оптимізації процесів. Середній розмір оплати праці складає 22 тис. грн. , що є цілком обґрунтованою сумою (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Річний фонд оплати праці служби контролінгу ТзОВ «СЮРПРИЗ»

Витрати	Сума
Середня заробітна плата	22 000 грн./місяць на одну особу
Річний фон заробітної плати	2 особи x 22 000 x 12 = 528 000 грн./рік

ТзОВ «СЮРПРИЗ» отримає не просто висококваліфікованих працівників, а й стратегічних партнерів, які допоможуть компанії виявити неефективні витрати, оптимізувати маршрути та складати точні бюджети.

3. Оптимізація логістичних маршрутів за допомогою контролінгу

Згідно з даними діяльності ТзОВ «СЮРПРИЗ», частка палива у витратах становить понад 25% від загальних витрат. Впровадження маршрутного контролю з GPS-моніторингом дозволить зменшити пробіг транспорту на 8-10%. Якщо середньорічні витрати на пальне становлять 1 200 тис. грн., то економія складе:

$$1\,200\,000 \times 0,09 = 108\,000 \text{ грн./рік}$$

Алгоритм економії витрат внаслідок впровадження GPS-моніторингу представлено на рис. 3.6.

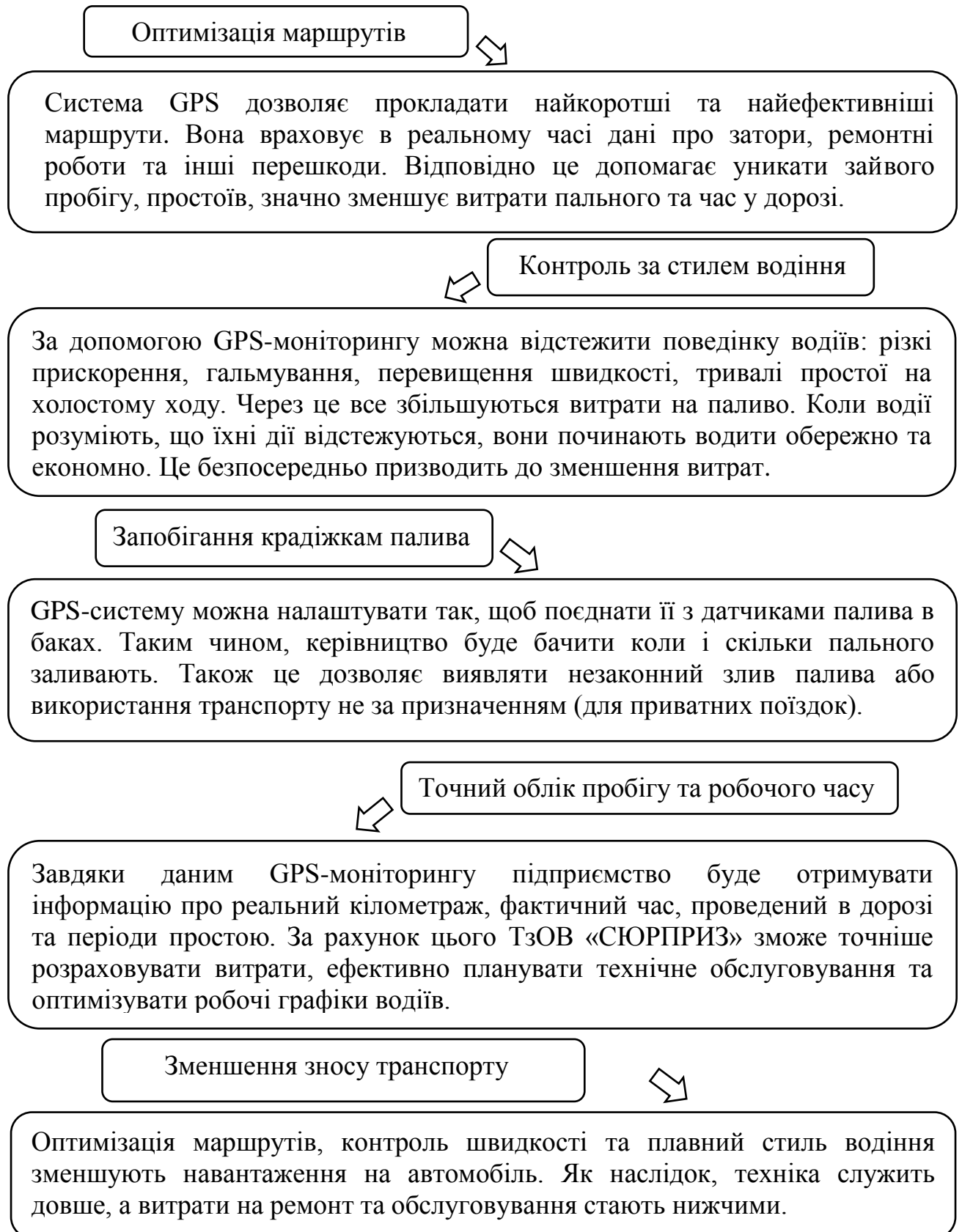


Рис. 3.6. Вигоди від впровадження GPS-моніторингу ТзОВ «СЮРПРИЗ»

Таким чином, GPS-моніторинг – це значно більше, ніж відстеження. Це комплексний інструмент, що оптимізує логістичні процеси та забезпечує прозорий контроль над усіма аспектами використання транспорту, що приведе до значної економії. Вартість впровадження GPS-системи на 10 одиниць техніки (орієнтовно 3000 грн. за одиницю + 200 грн./міс. абонплата).

Таблиця 3.4

Кошторис витрат на впровадження та обслуговування системи GPS-моніторингу ТзОВ «СЮРПРИЗ»

Витрати	Сума
Впровадження та обслуговування GPS-системи на одну одиницю техніки	3000 грн + 200 грн/міс. абонплата
Впровадження та обслуговування GPS-системи на 10 одиниць техніки	$10 \times 3000 + (10 \times 200 \times 12) = 30\,000 + 24\,000 = 54\,000$ грн

4. Вигоди від впровадження системи КРІ для підрозділів підприємства.

Щоб дійсно бачити, як працює кожен підрозділ, потрібно розробити ефективну систему ключових показників ефективності (КРІ). Це допоможе ТзОВ «СЮРПРИЗ» оцінювати реальну продуктивність роботи. Наприклад:

- відділу логістики можна відстежувати середній час доставки та кількість скарг від клієнтів, що безпосередньо впливає на репутацію ТзОВ «СЮРПРИЗ».
- відділу продажу – коефіцієнт конверсії (яка частка звернень перетворюється на успішні продажі) та дохід на одного менеджера, що відображає ефективність роботи з клієнтами та управління продажами.
- керівництву – рівень виконання бюджетів і плинність кадрів (відсоток співробітників, які звільняються за певний період).

5. Розроблення антикризової карти дій

Контролінг обов'язково має включати механізм антикризового реагування. Це означає, що потрібно заздалегідь розробити детальну карту ризиків, де будуть вказані потенційні проблеми (зростання цін на паливо, перебої з поставками, поломки транспорту) та плани дій для кожної з них. Такий підхід допоможе ТзОВ «СЮРПРИЗ» уникати несподіваних фінансових витрат.

6. Оновлення основних фондів та контроль зносу

Однією з проблем ТзОВ «СЮРПРИЗ» є зношення основних засобів, тому варто запровадити систему моніторингу технічного стану, яка дозволить відстежувати, що потребує заміни. Також потрібно запланувати поетапне оновлення основних засобів, які мають значний термін фізичного та морального зносу. Це вимагає значних витрат, але й дозволить уникнути аварійних простоїв, які можуть коштувати підприємству щонайменше 100 тис. грн. втраченого прибутку щороку. Крім того, модернізоване обладнання споживає менше ресурсів, що суттєво знижує експлуатаційні витрати в довгостроковій перспективі. Тобто, це інвестиція, яка окупиться. Наприклад, заміна компресора чи бетонозмішувача коштує приблизно 80 тис. грн. Якщо щороку оновлювати хоча б три такі одиниці, то річні витрати становитимуть:

Таблиця 3.5

Витрати на оновлення основних засобів ТзОВ «СЮРПРИЗ»

Витрати	Сума
Заміна однієї зношеної одиниці	80 000 грн
Оновлення трьох одиниць в рік	3 шт. x 80 000 грн/шт. = 240 000 грн/рік

Очікувані результати від впровадження системи контролінгу ТзОВ «СЮРПРИЗ» наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Зведена таблиця очікуваних доходів і витрат впровадження системи контролінгу ТзОВ «СЮРПРИЗ»

Витрати за перший рік	Очікувана річна економія
Програмне забезпечення – 21 960 грн	Зниження неефективних витрат (орієнтовно 10% операційних витрат, що становлять близько 5 млн грн) – 500 000 грн
Створення служби контролінгу – 528 000 грн	
Впровадження GPS-моніторингу – 54000 грн	Запобігання втратам (аварії/простої) – 100 000 грн
Часткове оновлення обладнання – 240 000 грн	Економія палива – 108 000 грн
Разом: 843 960 грн	Загальна вигода: 708 000 грн

За даними зведеної таблиці доходів і витрат можна зробити висновок:

- чистий фінансовий результат у перший рік: -135 960 грн., більшість витрат є одноразовими.
- на другий рік система працюватиме вже без значних капітальних інвестицій, а економія становитиме в середньому 30 тис. грн. в рік.

Таким чином, хоча впровадження системи контролінгу та оновлення основних засобів потребує значних капітальних інвестицій, у середньостроковій перспективі це дозволить ТзОВ «Сюрприз» стабільного функціонувати, знизити витрати і підвищити надійність роботи.

Чому система контролінгу вигідна для ТзОВ «СЮРПРИЗ»?

✓ постійний контроль витрат – керівництво ТзОВ «СЮРПРИЗ» зможе чітко відслідковувати ключові статті витрат по кожному підрозділу чи маршруту, тобто будуть вчасно виявлятися певні недоліки у бюджеті;

✓ зменшення витрат і оптимізація ресурсів – GPS-моніторинг допомагає економити витрати на паливно-мастильні матеріали. КРІ відстежують прогрес у досягненні цілей (стратегічних або оперативних). Контроль за технічним станом основних засобів зменшує простой;

✓ підвищення фінансової стабільності – завдяки аналітичним інструментам компанія не просто реагує на проблеми, а може вчасно їх виявити і запобігти. Це значно знижує ризики витрат;

✓ системний підхід до прийняття рішень – контролінг дає керівництву ТзОВ «СЮРПРИЗ» факти: розрахунки, прогнози, сценарії. Це дуже цінно в транспортно-експедиторській діяльності.

Висновки до розділу 3

Оскільки ТзОВ «СЮРПРИЗ» займається наданням транспортно-експедиторських послуг, впровадження системи контролінгу дозволить налагодити внутрішні процеси. Контролінг допомагає зібрати інформацію в систему, щоб не просто реагувати на проблеми, а вчасно виявити ризики й планувати дії. Його використання забезпечить організованість і порядок.

Реалізація контролінгу для ТзОВ «СЮРПРИЗ» просто необхідна, тому що в сфері їхньої діяльності постійно змінюються умови: затримки на кордонах, коливання цін на паливо, непередбачувані погодні умови, сезонні навантаження. Без чіткої системи збору, аналізу й контролю даних компанія ризикує втратити як ефективність, так і конкурентні позиції на ринку. Впровадження контролінгу – це стратегічно вигідне рішення. Уже в перші роки витрати майже повністю компенсуються, а далі підприємство стабільно економить і примножує прибутки.

ВИСНОВКИ

Досліджено причини виникнення кризових явищ на підприємстві. Описано роль контролінгу в системі антикризового управління. Охарактеризовано п'ять основних функцій управління підприємством. Зазначено причини появи контролінгу на підприємстві та вигоди від його впровадження. Детально описано основні функції контролінгу: вивчення зовнішнього середовища, інформативно-аналітичне забезпечення, планування, облік, регулювання і контроль.

Охарактеризовано два основні напрями контролінгу: стратегічний та оперативний. Визначено ключові відмінності між ними залежно від мети, завдань, середовища та часового горизонту, підкреслено взаємозв'язок між двома видами контролінгу. Загалом, стратегічний контролінг задає напрям розвитку підприємства, а оперативний служить засобом його реалізації та оцінки.

Розглянено ключові аспекти впровадження системи контролінгу на підприємстві. Підкреслено, що контролінг – це не просто набір інструментів, а комплекс управління, який потребує системного підходу, організаційної підтримки та достатньо часу для реалізації. Описано вплив контролінгу на прийняття рішень, зростання прибутковості та підтримання стабільному розвитку підприємства. Проаналізовано основні труднощі, які можуть виникнути під час впровадження контролінгу, причини їхньої появи та наслідки. Визначено, що успіх контролінгу залежить від правильно сформульованих цілей, доступу до якісної інформації, підтримки керівництва та системного підходу до управління.

Надано загальну характеристику діяльності ТзОВ «СЮРПРИЗ» як підприємства, що працює у сфері транспортно-експедиторської діяльності та оптової торгівлі будівельними матеріалами. Визначено стратегічну мету компанії, охарактеризовано її технічну та ресурсну базу, юридичний статус і основні напрями діяльності. Підкреслено важливість географічного розташування підприємства для логістичних операцій, представлено структуру учасників логістичного процесу та основні ресурси, які забезпечують ефективне функціонування підприємства.

Проаналізовано результати операційної та фінансової діяльності ТзОВ «СЮРПРИЗ» за 2022-2024 роки. Встановлено, що в структурі операційних витрат найбільшу частку займають матеріальні витрати. Величина чистого прибутку за досліджуваний період зросла більш ніж у 1,5 рази, що засвідчує прибутковість та ефективність функціонування підприємства.

Охарактеризовано основні методичні підходи до управління логістичними процесами на транспортно-експедиторських підприємствах, а саме: системний аналіз, інформаційно-керуючий метод, моделювання, логіко-економічний метод, операційні дослідження, прогнозування, економіко-математичне моделювання та нормативні методи. Запропоновано основні етапи формування логістичної системи – від вивчення клієнтських потреб до моніторингу результатів діяльності.

Розроблено механізм реалізації системи контролінгу на ТзОВ «СЮРПРИЗ». Визначено основні елементи контролінгу, обґрунтовано доцільність впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) на підприємстві. Запропоновано модель реалізації контролінгу – від передпроектного обстеження до стратегічного контролю, що дозволяє забезпечити ефективну координацію між підрозділами, зменшити витрати та підвищити якість послуг.

Запропоновано практичні заходи щодо впровадження системи контролінгу на ТзОВ «СЮРПРИЗ», зокрема обґрунтовано доцільність впровадження програмного забезпечення Power BI для аналітики, створення служби контролінгу, оптимізації маршрутів за допомогою GPS-систем моніторингу, оновлення основних засобів та удосконалення системи ключових показників ефективності (KPI). За результатами порівняння очікуваних витрат і економії коштів від реалізації запропонованих заходів, можна зробити висновок про економічну обґрунтованість та доцільність впровадження системи контролінгу на підприємстві, яка дозволить знизити витрати, оптимізувати використання ресурсів, спростити процес прийняття управлінських рішень та забезпечити стабільний розвиток ТзОВ «СЮРПРИЗ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Близнюк А.О. Використання логістичних методів управління транспортно-експедиторськими процесами / А.О. Близнюк, О.В. Кудрявцева // Економіка та суспільство, 2023. – № 56. – С. 2-4. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3083/3006>
2. Бортнікова М.Г. Впровадження нових технологій менеджменту на підприємствах при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності / М.Г. Бортнікова, С.В. Сліпачик // Національний університет «Львівська Політехніка», 2025. – №1. – С. 27-34. <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-7-nomer-1-2025/vprovadzhennya-novyh-tehnologiy-menedzhmentu-na>
3. Брежунова Д.О. Контролінг у системі стратегічного управлінського обліку / Д.О. Брежунова, К.В. Гнедіна // Національний університет «Чернігівська політехніка», 2021. – С. 51-52. <https://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/24485>
4. Бужимська К.О. Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах / К.О. Бужимська, І.М. Царук // Економіка, управління та адміністрування, 2021. – С. 3-7. <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/228929>
5. Грабовська І.В. Оперативний та стратегічний контролінг як аналітичний інструментарій прийняття антикризових рішень / І.В. Грабовська // Хмельницький національний університет, 2025. – С. 92-98. <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2024/12/NEW-INFORMATION-TECHNOLOGIES-OF-BUSINESS-MANAGEMENT-PROBLEMS-AND-PROSPECTS-FOR-DEVELOPMENT.pdf#page=93>
6. Грицюк Г.П. Контролінг як важлива функція менеджменту підприємства / Г.П. Грицюк, О.В. Буран, І.М. Сисоєва // Молодіжна наукова ліга, 2023. – С. 25-27. <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/797/806>
7. Дем'яненко Т.І. Необхідність впровадження контролінгу на підприємствах України / Т.І. Дем'яненко // Вісник Херсонського національного

- технічного університету, 2022. – №2. – С. 149-153.
<https://cyberleninka.ru/article/n/neobhidnist-vprovadzheniya-sistemi-kontrolyu-na-pidpriemstvah-ukrayini/viewer>
8. Демидчук Л.Б. Сутність якості транспортно-експедиційного обслуговування та логістичні принципи його ефективності / Л.Б. Демидчук // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки, 2023. – №72. – С. 30-40. <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1340/1263>
9. Капліна А.І. Контролінг як інструмент управління підприємством / А.І. Капліна // Економіка та суспільство, 2021. – №23. – С. 1-5. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/159/153>
10. Кійко А.І. Сутність та особливості транспортно-експедиторської діяльності: сучасний аспект / А.І. Кійко // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки, 2024. – №79. – С. 106-112. <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1687/1586>
11. Контролінг в управлінні інноваційним розвитком підприємства: організаційний аспект упровадження – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/54670/1/zb-npr-econ-strat-01-2024-71-83.pdf>
12. Корбутяк, А. Г. Фінансовий контролінг як складник управління фінансами підприємства / А.Г. Корбутяк, Ю.О. Шевчук // Науковий вісник Ужгородського університету, 2021. – С. 89-94. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Nvuumevcg_2021_39_18
13. Коробка С.В. Контролінг в операційному менеджменті малих підприємств: роль, інструменти та перспективи впровадження / С.В. Коробка // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2025. – №18. – С. 1-6. <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-18-10-01/2025-18-10-01>

14. Коробка С.В. Теоретичні аспекти впровадження контролінгу в систему управління підприємством / С.В. Коробка // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2021. – №5. – С. 65-71. <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/132/129>
15. Костюнік О.В. Роль системи контролінгу в управлінні стійким розвитком підприємства / О.В. Костюнік, М.С. Лакомова // Молодий вчений, 2023. – №4. – С. 135-138. <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5826/5697>
16. Матюха М.М. Проекція становлення системи оперативного контролінгу / М.М. Матюха // Київський національний університет, 2023. – №17. – С. 98-102. <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/21214/1/1928-Article-Text-1623-1-10-20230219.pdf>
17. Пілецька С.Т. Контролінг в системі антикризового управління / С.Т. Пілецька, Ю.Ю. Копча, С.Ю. Камишна // Економічний вісник Донбасу, 2022. – №1. – С. 52-58. <http://www.evd-journal.org/download/2022/01/06-Piletska.pdf>
18. Погребний В.С. Управління логістичними процесами у транспортній сфері / В.С. Погребний // Економіка та суспільство, 2024. – №63. – С. 3-4. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4150/4080>
19. Попко Н.Я. Контролінг як ключовий інструмент економічної безпеки підприємства / Н.Я Попко // Національний університет «Львівська Політехніка», 2024. – С. 300-302. <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/24220/1/9-789-40372-404-1.pdf#page=301>
20. Романюк О.М. Сутність та роль контролінгу в організації: теоретичні та практичні аспекти / О.М. Романюк // Вчені записки Університету «Крок», 2023. – №4. – С. 123-132. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/620/676>
21. Сабліна Н.В. Реалізація контролінгу в промисловому бізнесі України / Н.В. Сабліна, Т.Б. Кузенко, О.Ю. Литовченко // Цифрова економіка та економічна безпека, 2023. – №8. – С. 188-198. <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/249/245>

22. Сілакова Г.В. Стратегічний та оперативний контролінг на підприємстві / Г.В. Сілакова, У.І. Болехан // Сучасні аспекти економіки, обліку, фінансів і права, 2021. – №11. – С. 11-12. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=int_XXI_2018_3_23

23. Халімон І.Ю. Стратегічний фінансовий контролінг і система збалансованих показників / І.Ю. Халімон, Н.В. Ткачук // Волинський національний університет Лесі Українки, 2024. – С. 1-3. https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/25707/3/halimon_tezy.pdf

24. Хоменко І.О. Контролінг як інструмент підтримки достатнього рівня економічної безпеки та конкурентноспроможності промислового підприємства / І.О. Хоменко, І.В. Садчикова, М.О. Колоток // Проблеми і перспективи економіки та управління, 2021. – №2. – С. 1-12. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/244033/242259>

25. Шевчук О.В. Аналіз процесів організації логістичного контролінгу на підприємстві / О.В. Шевчук, О.М. Гармаш // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 2023. – С. 177-180. <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi76/0056894.pdf#page=177>

26. Bedenik, N., Barisic, P. (2019). Nonfinancial reporting: Theoretical and empirical evidence. – Sustainable management practices. – 22 p. <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.87159>

27. Dedeckova, N. (2020). Control, controlling and its objectives in the organization. Current problems of the corporate sector. – 8 p. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20208301009>

28. Didea, C., Topor D.I., Mihon S.I. (2024). The importance of the controlling system in the entity: the perception of specialists. Social Economic Debates. – Volume 13, Issue 1. – 11 p. <https://economic-debates.ro/Art%206%20DSE%201%202024.pdf>

29. Hasanbegovic E. (2024). Controlling as a key success factor in business operations. *Nauka i tehnologija*. – 12 (1). – P. 26-32. <https://doi.org/10.58952/nit20241201026>

30. Ozturk C. (2024). Planning, controlling and evaluating together as management functions. *Recent research economics and administrative sciences*. – P. 51-63. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.14548722>

ДОДАТКИ

Обсяг і структура витрат ТзОВ «СЮРПРИЗ» за 2022 рік

Види робіт	Сума витрат, тис. грн.		Відсоток виконання плану, %	Фактична структура витрат, %
	план	факт		
Перевезення сипучих будівельних матеріалів	530,3	545,5	103%	18,01%
Перевезення великотоннажного вантажу	1022,6	1530,2	150%	50,53%
Комерційні перевезення	685,9	526,8	77%	17,39%
Пасажирські перевезення	402,6	159,0	39,7%	5,29%
Послуги перевезення населенню	195,2	265,4	136%	8,78%
Всього витрат на транспортне господарство	2835,8	3027,8	106,7%	100,00%

Динаміка вартості основних засобів ТзОВ «СЮРПРИЗ» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Показники	Наявність на кінець року			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Будинки, огорожі	402,0	402,0	402,0	0	0
Машини та обладнання	189,2	102,1	125	-87,1	22,9
Транспортні засоби	1037,5	1037,5	1459,8	0	422,3
Інструменти, прилади, інвентар	70	70	62	0	-8
Інші основні засоби	288,2	375,3	333,9	87,1	-41,4
Разом	1986,9	1986,9	2382,7	0	395,8

**Показники стану та ефективності використання основних засобів
ТзОВ «СЮРПРИЗ» за 2022-2024 роки**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт оновлення	18,17	17,98	16,47	-0,19	-1,51
Коефіцієнт вибуття	18,17	17,98	19,75	-0,19	1,77
Коефіцієнт зношення	18,17	17,98	16,47	-0,19	-1,51
Коефіцієнт придатності	17,17	16,98	15,47	-0,19	-1,51
Фондомісткість, грн./грн.	99,35	79,48	87,39	-19,87	7,92
Фондоозброєність, грн./прац.	220,71	248,36	273,10	27,60	24,74
Рентабельність ОЗ, %	9,87%	7,94%	15%	-1,93	6,76%

**Обсяги та структура операційних витрат
ТзОВ «СЮРПРИЗ» за 2022-2024 роки**

Елементи операційних витрат	Роки					
	2022		2023		2024	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Матеріальні витрати	4176,47	62,3%	2487,6	51,9%	5029,39	57,12%
Витрати на оплату праці	1102,4	16,43%	950,4	19,8%	1405,5	15,95%
Єдиний соціальний внесок	242,53	3,60%	209,10	4,5%	309,21	3,51%
Амортизація	361,2	5,37%	357,2	7,5%	392,4	4,46%
Інші операційні витрати	819,1	12,3%	781,2	16,3%	1670,4	18,96%
Всього витрат	6701,7	100%	4785,5	100%	8806,9	100%

**Наявність оборотних засобів на кінець звітного періоду
ТзОВ «СЮРПРИЗ» за 2022-2024 роки, тис. грн.**

Оборотні засоби	Роки			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Виробничі запаси	110,2	111,3	450,8	1,1	339,5
Готова продукція	20	25	25	5	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	168,3	781,6	548,8	613,3	-232,8
Грошові кошти та їх еквіваленти	547,9	283,0	567,0	-264,9	284,0
Разом	846,4	1200,9	1591,6	354,5	390,7

**Показники стану та ефективності використання оборотних коштів
ТзОВ «СЮРПРИЗ» за 2022-2024 роки**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн.	416	415	425	-1	10
Коефіцієнт оборотності	16,57	11,9	14,78	-4,67	202,88
Коефіцієнт завантаження	0,06	0,08	0,01	0,02	-0,07
Тривалість одного оборту, днів	22	30	2	9	-29

Результати фінансової діяльності
ТзОВ «СЮРПРИЗ» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції	6897,8	4943,3	9128,1	-1954,5	4184,8
Собівартість реалізованої продукції	5287,5	3581,3	6124,5	-1706,2	2543,2
Валовий прибуток	1610	157,8	321,2	-38,3	163,4
Фінансовий результат від операційної діяльності	196,1	157,8	321,2	-38,3	163,4
Фінансовий результат до оподаткування	196,1	157,8	321,2	-38,3	163,4
Витрати з податку на прибуток	35,3	28,4	57,8	-6,9	29,4
Чистий прибуток	160,8	129,4	263,4	-31,4	134,0