

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему
РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ
НА ПІДПРИЄМСТВІ
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32»)

Виконала

ст. гр. МОз-41

Пронько Д.А.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

**Науковий
керівник**

Шведюк Ю.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Рецензент

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Львів – 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут
Кафедра
Спеціальність
ОПП

бізнесу, менеджменту та маркетингу
Менеджменту
073 (D3) «Менеджмент»
Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри менеджменту
_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.

“19” лютого 2026 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТЦІ
Пронько Діані Андріївні
(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: **Розроблення системи контролінгу на підприємстві (за матеріалами ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32»)**

керівник КРБ _____ Шведюк Юлія Володимирівна, доц., канд. екон. наук
затверджена наказом по університету від _____ «19» лютого 2026 р. № С-143

2. Термін подання студентом КРБ _____ «01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до КРБ:

фінансова та статистична звітність ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32», законодавчі та нормативно-правові акти в сфері контролінгу, наукові статті, монографії, навчальні посібники з контролінгу, економіки та фінансів підприємства, бізнес планування, бухгалтерського обліку, операційного менеджменту та стратегічного управління, дані з YouControl.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. Теоретичні основи розроблення системи контролінгу на підприємстві. Розділ 2. Оцінювання фінансового стану та аналіз основних видів діяльності ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32». Розділ 3. Обґрунтування доцільності розроблення системи контролінгу ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32»

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Наукові підходи до визначення поняття «контролінг» 2. Ключові елементи системи контролінгу на підприємстві 3. Алгоритм розроблення бюджетів на підприємстві 4. Результати оцінювання фінансового стану ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» 5. SWOT-аналіз основних напрямів діяльності об'єкту дослідження 6. Операційний бюджет та фінансовий план ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» 7. Модель системи контролінгу шляхобудівельного підприємства 8. Інноваційна аналітична модель контролінгу ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» 9. Практичні рекомендації для підвищення ефективності діяльності об'єкту дослідження.

Дата видачі завдання

«19» лютого 2026 р.

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Шведюк Ю.В.

_____ (прізвище, ініціали)

6. Консультанти розділів КРБ (за потреби)

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи бакалавра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оформлення отриманих результатів дослідження діяльності ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» (під час проходження практик)	19.02.2026-08.03.2026	
2	Опрацювання літературних джерел щодо методичних підходів до розроблення системи контролінгу на підприємстві, формування теоретичного розділу, написання п. п. 1.1., 1.2. КРБ	24.02.2026-15.03.2026	
3	Оцінювання фінансового стану та аналіз основних видів діяльності ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32», написання п. п. 2.1, 2.2 КРБ	16.03.2026-29.03.2026	
4	SWOT-аналіз поточного стану та тенденцій розвитку шляхобудівельного підприємства, написання п.п. 2.3 КРБ	30.03.2026-08.04.2026	
5	Формування механізму розроблення системи контролінгу ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32», написання п. п. 3.1. КРБ	09.04.2026-26.04.2026	
6	Розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління об'єктом дослідження та висновків до роботи, оформлення пояснювальної записки	27.04.2026-17.05.2026	
7	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу	18.05.2026-31.05.2026	
8	Подання КРБ на кафедру	01.06.2026	

Студентка

(підпис)

Пронько Д.А.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Шведюк Ю.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Пронько Д.А. Розроблення системи контролінгу на підприємстві (за матеріалами ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32»)

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретико-методичних підходів до формування контролінгу на підприємстві та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження системи контролінгу ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32».

Об'єкт дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю АГРОШЛЯХБУД-32.

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

Методи дослідження: індукція, дедукція, порівняння, узагальнення, комплексний підхід, фінансовий аналіз, SWOT-аналіз, метод експертного оцінювання.

Результати дослідження: у першому розділі описано теоретичні основи розроблення системи контролінгу на підприємстві шляхом врахування особливостей стратегічного та оперативного контролінгу та виокремлення ключових елементів системи. У другому розділі проаналізовано результати основних видів діяльності об'єкту дослідження, оцінено фінансовий стан ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» за 2023-2025 рр. та виконано SWOT-аналіз поточного стану та перспективних тенденцій розвитку шляхобудівельного підприємства в найближчі роки. У третьому розділі досліджено інструментарій стратегічного та оперативного контролінгу та специфіку розроблення сценаріїв розвитку підприємства, запропоновано методичні підходи до складання операційних бюджетів, алгоритм розроблення бюджетів і фінансових планів. Обґрунтовано доцільність створення служби контролінгу ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» та описано

основні завдання працівників новоствореного структурного підрозділу об'єкту дослідження. Розроблено практичні рекомендації керівництву шляхобудівельного підприємства щодо удосконалення ефективності управління, підвищення прибутковості та рентабельності.

Практичні заходи, запропоновані керівництву ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32», мають прикладний характер і можуть бути використані для формування та впровадження системи контролінгу на підприємстві та удосконалення стратегічного управління.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Робота містить 16 таблиць, 10 рисунків та 30 літературних джерела.

Ключові слова: стратегічний контролінг, оперативний контролінг, фінансовий аналіз, SWOT-аналіз, механізм, служба контролінгу, операційний бюджет, аналітична модель контролінгу, система контролінгу.

ABSTRACT

Pronko D.A. Development of a controlling system at an enterprise (LLC “AGROSHLYAKHBUD-32” case study)

The purpose of the bachelor's qualification work is to study theoretical and methodological approaches to the formation of controlling at an enterprise and to develop practical recommendations for the implementation of the controlling system at LLC “AGROSHLYAKHBUD-32”.

The case study is the Limited Liability Company AGROSHLYAKHBUD-32.

The subject of the study is theoretical and methodological approaches and applied aspects of the formation and implementation of a controlling system at a road construction enterprise.

Research methods: induction, deduction, comparison, generalization, comprehensive approach, financial analysis, SWOT analysis, expert evaluation method.

Research results: the first chapter describes the theoretical foundations of the development of a controlling system at an enterprise by taking into account the features of strategic and operational controlling and identifying key elements of the system. The second chapter analyzes the results of the main activities of the case study, assesses the financial condition of LLC “AGROSHLYAKHBUD-32” for 2023-2025 and performs a SWOT-analysis of the current state and prospective trends in the development of the road construction enterprise in the coming years. The third chapter examines the tools of strategic and operational controlling and the specifics of preparing enterprise development scenarios, proposes methodological approaches to drawing up operating budgets, an algorithm for developing budgets and financial plans. The feasibility of creating a controlling service for LLC “AGROSHLYAKHBUD-32” is substantiated and the main tasks of the employees of the newly created structural unit are described. Practical recommendations are developed for the management of the road construction enterprise to improve management efficiency, increase profitability and profitability.

Practical measures proposed to the management of LLC “AGROSHLYAKHBUD-32” are of an applied nature and can be used to form and implement a controlling system at the enterprise and improve strategic management.

The bachelor’s qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, references and appendices. The work contains 16 tables, 10 figures and 30 literary sources.

Keywords: strategic controlling, operational controlling, financial analysis, SWOT-analysis, mechanism, controlling service, operating budget, analytical model of controlling, controlling system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	11
1.1. Характеристика елементів системи контролінгу на підприємстві	11
1.2. Особливості стратегічного та оперативного контролінгу	15
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32»	20
2.1. Загальна характеристика об'єкту дослідження	20
2.2. Аналіз фінансової діяльності ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32»	22
2.3. SWOT-аналіз поточного стану та тенденцій розвитку шляхобудівельного підприємства	29
Висновки до розділу 2	31
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32»	32
3.1. Механізм розроблення системи контролінгу на підприємстві	32
3.2. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління об'єктом дослідження.....	38
Висновки до розділу 3	44
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	47
ДОДАТКИ	50

ВСТУП

Актуальність теми. Контролінг – це сукупність цілей, завдань, інструментів і напрямів розвитку підприємства, поєднання процесу планування, обліку, інформаційного забезпечення, моніторингу та контролю витрат підприємства. Стратегічний контролінг направлений на координування завдань стратегічного планування, стратегічного управління та стратегічного контролю в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. Оперативний контролінг зосереджений на поточному плануванні, порівнянні доходів і витрат, зміні чинників внутрішнього середовища, налагодженні операційної (виробничо-господарської) діяльності підприємства. Інтегрована система контролінгу на підприємстві охоплює ключові завдання для оптимізації виробничих процесів.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретичних основ формування контролінгу на підприємстві та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження системи контролінгу ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити низку завдань:

- ✓ дослідити теоретичні та методичні основи розроблення системи контролінгу на підприємстві;
- ✓ охарактеризувати елементи системи контролінгу на підприємстві, мету, функції, предмет, цілі та завдання;
- ✓ дослідити особливості стратегічного та оперативного контролінгу;
- ✓ проаналізувати результати фінансової діяльності ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32»;
- ✓ оцінити фінансовий стан підприємства;
- ✓ охарактеризувати основні види діяльності об'єкту дослідження, окрему увагу приділити операційній, фінансовій, інноваційній та маркетинговій;
- ✓ виконати SWOT-аналіз поточного стану та тенденцій розвитку шляхобудівельного підприємства;
- ✓ обґрунтувати доцільність розроблення системи контролінгу ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32»;

- ✓ запропонувати механізм розроблення та реалізації системи контролінгу на підприємстві;
- ✓ розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32».

Об'єкт дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю «АГРОШЛЯХБУД-32».

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

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Характеристика елементів системи контролінгу на підприємстві

У сучасних умовах динамічних змін і цілковитої невизначеності питання контролінгу є особливо актуальними для розвитку та стабільного функціонування підприємств в різних сферах економіки (промисловість, будівництво, сільське господарство, лісове господарство, торгівля тощо). Сьогодні не існує єдиного підходу до визначення сутності поняття «контролінг», найбільш поширені з них наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Наукові підходи до визначення поняття «контролінг» [1, 14, 30]

№	Автор, рік	Зміст поняття
1	Брітченко І.Г., Князевич А.О., 2015 р.	концепція ефективного управління фірмою і забезпечення її довгострокового існування
2	Другова О.С., 2024 р.	набір інструментів і підходів, спрямованих на усунення недоліків у роботі, подолання внутрішніх проблем і покращення фінансово-економічного стану підприємства
3	Кизенко, О.О., 2019 р.	система управління процесом досягнення результатів економічної діяльності фірми
4	Козловський А.Т., 2020 р.	цілісна система методів та інструментів, яка забезпечує функціональну підтримку, охоплює координацію планування, облік і контроль, надає інформаційне, методологічне забезпечення та консультаційні послуги
5	Маркіна І.А., Таран-Лала О.В., Гунченко М.В., 2019 р.	системи, яка об'єднує методи планування, обліку, аналізу, нормування, контролю та управління з метою отримання, опрацювання та узагальнення інформації про діяльність підприємства
6	Перевозова І.В., 2015 р.	система, яка характеризується інтегративністю (цілісністю) або емерджентністю
7	Садченко О.В., Нічітайлова Н.С., 2013 р.	концепція економічного управління підприємством, направлена на виявлення шансів і ризиків, пов'язаних з отриманням прибутку в умовах ринку

Основна мета контролінгу направлена на удосконалення системи управління для досягнення цілей діяльності підприємства. Ключові функції контролінгу на підприємстві наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Функції контролінгу на підприємстві [3, 10]

Предметом контролінгу є мікроекономічні процеси і явища на підприємстві, які характеризуються динамікою конкретних показників-індикаторів і макроекономічних процесів в країні, які безпосередньо впливають на функціонування підприємства. Варто виокремити три основні концепції, які визначають сутність та ключові завдання контролінгу на підприємстві (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

Основні концепції контролінгу на підприємстві [5, 19]

Орієнтація концепції	Сутність та основні завдання контролінгу
на систему обліку	переорієнтація системи обліку з минулого на майбутнє, створення на базі облікових даних інформаційної системи підтримки управлінських рішень, пов'язаних із плануванням і контролем діяльності підприємства
на управлінську інформаційну систему	створення загальної інформаційної системи керування, розроблення концепції єдиної інформаційної системи, її впровадження, координація функціонування, оптимізація інформаційних потоків
на систему керування	планування і контроль діяльності структурних підрозділів підприємства, координація діяльності системи керування підприємством

Для ефективного функціонування підприємства модель управління повинна складатися з двох частин:

- планування фінансово-економічної та виробничо-господарської діяльності, яке забезпечить кращу адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища;
- регулювання, яке повинно забезпечити моніторинг і контроль основних параметрів операційної діяльності та виявлення резервів для подальшого розвитку.

Основні елементи системи контролінгу на підприємстві представлено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Основні елементи системи контролінгу на підприємстві [2, 26]

Специфічними характеристиками контролінгу на підприємстві є [24]:

- ✓ поєднання стратегічних рішень і поточних фінансово-економічних розрахунків;
- ✓ врахування фінансового стану суб'єкта економічної діяльності за попередні роки в процесі прийняття економічно обґрунтованих рішень;

- ✓ розширення класичних функцій управління, таких як планування, контроль та інформаційне забезпечення, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між ними;
- ✓ перегляд функціональних обов'язків і повноважень працівників планово-фінансових, бухгалтерських і господарських структурних підрозділів підприємства.

Контролінг – це система моніторингу, оцінювання та контролю результатів виробничо-господарської (операційної) та фінансово-економічної діяльності підприємства з метою розроблення управлінських рішень для підвищення ефективності виробництва та стабільного функціонування підприємства [8, 15].



Рис. 1.3. Цикл розроблення та реалізації системи контролінгу на підприємстві

Система контролінгу передбачає діяльність підприємства в таких напрямках:

- ✓ планування – перетворення мети, цілей і завдань підприємства з прогнозованих у фактичні;
- ✓ управлінський облік – під час виконання плану відображення усієї виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності в звітності підприємства, порівняння планових і фактичних показників діяльності;
- ✓ інформаційні потоки – інформаційна підтримка керування та менеджменту на основі чіткого та злагодженого функціонування управлінської системи;

- ✓ моніторинг – відстеження операційних процесів, складання оперативних звітів про результати роботи підприємства за короткі проміжки часу, порівняння результатів, виявлення відхилень, аналіз причин суттєвих розбіжностей;
- ✓ контроль – фіксування та оцінювання планових і фактичних показників діяльності підприємства.

Цілі контролінгу – це забезпечення і підтримання можливостей координації, реакції та адаптації управління для досягнення мети, стратегічних і тактичних завдань, забезпечення стабільного функціонування та планомірного розвитку підприємства.

1.2. Особливості стратегічного та оперативного контролінгу

Основна ідея концепції контролінгу полягає у підвищенні ефективності стратегічного та оперативного управління підприємством шляхом створення обліково-аналітичної системи, яка поєднує елементи планування, обліку, аналізу та контролю.

До стратегічних цілей розвитку підприємства відносяться розширення асортименту продукції чи спектру нових послуг, закупівля та встановлення нового виробничого обладнання, оновлення виробничих потужностей підприємства, впровадження сучасних технологій, залучення інвестицій, додаткових фінансових ресурсів, дослідження та вихід на нові ринки збуту, застосування нових каналів збуту, удосконалення організаційної структури. Стратегічний контролінг забезпечує стабільне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, орієнтацію на розвиток виробничого потенціалу та фінансового успіху, які часто характеризуються широкими можливостями та потенційними ризиками.

Основна мета функціонування оперативного контролінгу на підприємстві полягає в систематичному зборі необхідної інформації для аналізу результатів діяльності підприємства, її опрацюванні та написанні звітів залежно від запитів і потреб керівництва. Оперативний контролінг забезпечує аналіз прибутковості, ліквідності, платоспроможності та рентабельності діяльності підприємства шляхом

співставлення виручки від реалізації продукції та собівартості виготовленої продукції, аналізу динаміки цих показників і виявлення причинно-наслідкових зв'язків між ними.

Розроблення системи контролінгу на підприємстві потребує врахування таких обов'язкових етапів [3, 8, 29]:

- 1) формування мети та цілей функціонування підприємства;
- 2) вибір найкращих альтернатив для досягнення поставлених стратегічних цілей і виконання оперативних завдань;
- 3) постійний контроль за виконанням оперативних, тактичних і стратегічних планів на підприємстві;
- 4) вивчення помилок на основі відхилень фактичних показників від запланованих;
- 5) прийняття дозволених регулюючих заходів щодо відхилень фактичних показників від планових.

Загальні принципи формування системи контролінгу на підприємстві для забезпечення ефективності його діяльності [5, 10, 19]:

- ✓ обмеженість переліку показників, тобто скорочення їхньої кількості до найбільш важливих, які дозволяють отримати загальну картину щодо прибутковості діяльності підприємства, наділені властивостями інтерпретації та унаочнення;
- ✓ використання різних джерел отримання інформації, запити про результати діяльності окремих структурних підрозділів і в цілому по підприємству;
- ✓ дослідження основних техніко-економічних показників діяльності підприємства в динаміці, пошук резервів, можливостей і перспектив розвитку;
- ✓ можливість передбачити негативні ситуації, які можуть мати місце, деструктивний вплив зовнішніх чинників, щоб завчасно виявити та попередити неефективний шлях розвитку підприємства;
- ✓ порівняння, тобто забезпечення належних передумов, необхідних даних для порівняльного аналізу результатів основних напрямів діяльності підприємства.

Застосування системи контролінгу на підприємстві обґрунтоване необхідністю зміни традиційних підходів до управління, розроблення облікової політики, вибір науково обґрунтованих методів управлінського обліку, розрахунок собівартості продукції за прямими витратами та здійснення фінансового контролю.

Сучасні підходи до формування системи контролінгу враховують тенденції ринку та запити споживачів, сприяють розширенню автономії вибору підходів до управління, орієнтовані на підвищення вартості підприємства, посилення його конкурентоспроможності, розроблення інформаційного забезпечення, розширення інноваційного потенціалу підприємства. Варто виокремити базові компоненти контролінгу на підприємстві: система планування (стратегічні, фінансові плани, виробничі програми), обліку та звітності, контролю. Порівняльна характеристика основних завдань стратегічного та оперативного контролінгу наведена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Основні завдання стратегічного та оперативного контролінгу [6, 28]

Стратегічний контролінг	Оперативний контролінг
Визначення візії, місії та основних цілей діяльності підприємства	Забезпечення дотримання цілей та виконання тактичних завдань
Розроблення стратегії розвитку підприємства на основі аналізу поточної ситуації, прогнозування зміни умов зовнішнього та внутрішнього середовища	Планування та бюджетування операційної діяльності підприємства, вибір системи показників для аналізу ефективності поточного управління, дотримання термінів виконання
Планування та контроль за виконанням заходів стратегічного розвитку підприємства	Розрахунок необхідного обсягу ресурсів для безперервного функціонування підприємства
Розроблення системи ключових показників ефективності діяльності підприємства	Виявлення резервів, недовикористаних можливостей, забезпечення раціонального використання обмежених ресурсів
Аналіз результатів діяльності, виявлення відхилень, встановлення причин їх появи	Аналіз виконання плану, моніторинг фінансового стану та управління грошовими потоками
Розвиток перспективних напрямів діяльності підприємства, розширення виробничого, фінансового, інноваційного та інвестиційного потенціалу	Аналіз показників результативності діяльності підприємства, поточних змін попиту, коригування виробничої та збутової програми, фінансового та оперативного плану

Стратегічне планування зосереджене на системі управління підприємством, організаційній та правовій структурі, розробленні стратегій галузей бізнесу, виокремленні окремих стратегічних зон господарювання. Оперативне планування орієнтується на коротко- та середньострокові виробничі програми, забезпечення поточних цілей та виконання операційних завдань щодо оптимізації доходів та витрат, періодичну діагностику діяльності підприємства. Операційна діяльність підприємства зосереджена на дотриманні ринкових, економічних, виробничих, фінансових, соціальних і результативних цілей. Сьогодні окремим напрямом на підприємстві є доцільність розроблення алгоритму контролінгу інвестицій для реалізації проєктів (рис. 1.5.).

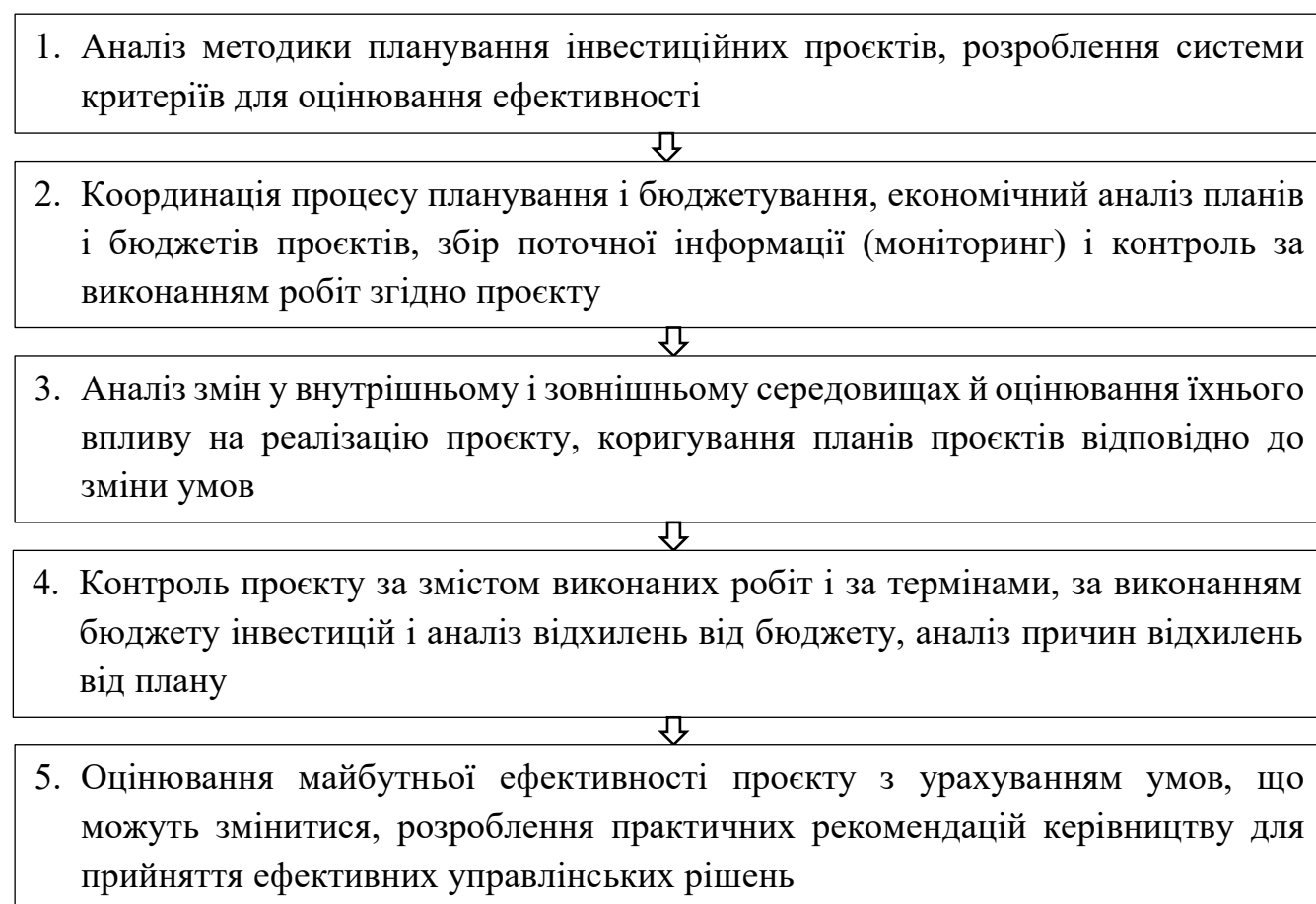


Рис. 1.5. Алгоритм контролінгу інвестицій для реалізації проєктів [7, 9, 25]

На думку Манн Р. та Майер Е. система контролінгу направлена на ефективне управління прибутковістю підприємства. Пушкар М.С. та Пушкар М.Р.

розглядають основною метою контролінгу забезпечення стабільності, стійкості функціонування підприємства в умовах нестабільності та мінливості зовнішнього середовища. Складовими системи контролінгу на підприємстві є: основні техніко-економічні показники діяльності підприємства, дані управлінського обліку та управління витратами, результати операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, бюджетування, фінансова звітність.

Специфічними функціями контролінгу на підприємстві є [2, 12, 16]:

- ідентифікація цілей та вибір засобів їхнього досягнення;
- аналіз поточної ситуації, передумов та наслідків управлінських рішень;
- облік та контроль за результатами діяльності, виявлення відхилень фактичних показників від затверджених у бюджеті;
- застосування результатів контролю для планування діяльності підприємства в найближчій перспективі.

Результати контролінгу застосовуються для перегляду підходів до ціноутворення, розширення виробничих потужностей, оптимізації витрат, посилення контролю за виконанням і дотриманням планів.

Висновки до розділу 1

Наведено наукові підходи до визначення поняття «контролінг». Окреслено мету, предмет, основні концепції, цілі та ключові функції контролінгу на підприємстві. Описано основні елементи системи контролінгу та специфічні характеристики, вивчено цикл розроблення та реалізації системи контролінгу, перспективні напрями діяльності підприємства.

Виконано порівняльну оцінку стратегічного та оперативного контролінгу. Описано загальні принципи формування системи контролінгу та обов'язкові етапи її реалізації для забезпечення ефективності діяльності підприємства. Запропоновано алгоритм контролінгу інвестицій для реалізації проєктів, досліджено основні складові та специфічні функції контролінгу на підприємстві. Досліджено ключові завдання стратегічного та оперативного контролінгу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32»

2.1. Загальна характеристика об'єкту дослідження

ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» – це товариство з обмеженою відповідальністю, яке спеціалізується на будівництві доріг та автострад. Об'єкт дослідження є правонаступником Колективного підприємства «Городоцька шляхобудівельна організація по будівництву сільських доріг та благоустрою Львівського обласного об'єднання «ОБЛАГРОШЛЯХБУД».

Майно підприємства складається з основних та оборотних коштів, які відображені в Балансі. Підприємство має поточні, валютні та інші рахунки в банках.

Органами управління є Загальні збори учасників (вищий орган) і директор (виконавчий орган правління).

Юридичні аспекти діяльності ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32»:

- ✓ Товариство з обмеженою відповідальністю «АГРОШЛЯХБУД-32» офіційно зареєстроване як юридична особа, про що свідчить його повна назва та ідентифікаційний код ЄДРПОУ – 03580943.
- ✓ Підприємство розпочало свою діяльність 20 червня 2005 року.
- ✓ Юридична та фактична адреси підприємства співпадають: Україна, 81500, Львівська обл., Городоцький р-н, м. Городок, вул. Перемишльська, буд. 106.
- ✓ Форма власності - приватна.
- ✓ Директор – Дунас Омелян Михайлович.

Статут ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» (нова редакція) затверджено Загальними зборами учасників (Дунас О.М., Спільник І.В., Марутяк Д.Й., Дунас Ю.О., Ветошко П.П., Даценко У.Б.), протокол №4/2019 від 21 червня 2019 року.

Статутний капітал ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» складає 30 000 грн.

Основні види діяльності ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні види діяльності ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» [22]

КВЕД	Характеристика видів діяльності
42.11	Будівництво доріг і автострад
41.20	Будівництво житлових і нежитлових будівель
43.99	Інші спеціалізовані будівельні роботи
45.20	Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
46.90	Неспеціалізована оптова торгівля
49.41	Вантажний автомобільний транспорт
52.21	Допоміжне обслуговування наземного транспорту
68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
71.12	Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах

Перелік послуг ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32», їхня вартість та основні замовники послуг, які брали участь в тендерах, наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Перелік послуг ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32», представлених на тендерах
у 2023-2025 рр.

№	Вид послуги	Замовник	Сума, грн.
1	2	3	4
1.	Послуги по грейдюванню доріг комунальної власності	Великолюбінська селищна рада, Львівська область	157926,00
2.	Послуги оренди частини нежитлового приміщення площею 207,6 м.кв.	Гуманітарне управління Городоцької міської ради, Львівська область	282240,00
3.	Послуги зберігання (стоянки) та обслуговування транспортних засобів	Гуманітарне управління Городоцької міської ради, Львівська область	221904,00
4.	Послуги поточного ремонту вул. Громадська в с.Поріччя	Великолюбінська селищна рада, Львівська область	139940,00

Продовження таблиці 2.2.

1	2	3	4
5.	Поточний ремонт залізничного переїзду 3 км	Регіональна філія «Львівська залізниця» АТ «Українська залізниця»	122016,00
6.	Послуги поточного ремонту дороги вул. Л. Українки в смт. Великий Любінь	Великолюбінська селищна рада, Львівська область	199842,00
7.	Поточний ремонт вулиці Шевська, Щирецька, Львівська, Січових Стрільців в м. Комарно	Комарнівська міська рада, Львівська область	128874,00
8.	Поточний ремонт дороги вул. Олімпійська смт. Великий Любінь	Великолюбінська селищна рада, Львівська область	99870,00

Загалом, варто зазначити, що ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» має тривалу історію успішного функціонування. Більш ніж 20-річний досвід роботи на вітчизняному ринку дозволив сформувати та закріпити позитивний імідж підприємства як надійного партнера та підрядника. У сучасних умовах керівництву підприємства потрібно шукати все нові шляхи збереження своїх сильних позицій і конкурентних переваг, надалі основну увагу приділяти якості послуг та рівню сервісного обслуговування, дбати про задоволення потреб і вимог своїх постійних клієнтів і розширювати напрями співпраці з органами місцевого самоврядування.

2.2. Аналіз фінансової діяльності ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32»

Оцінювання фінансового стану об'єкту дослідження доцільно розпочати з порівняльного аналізу форми №1-м «Баланс суб'єкта малого підприємництва» за досліджуваний період (табл. 2.3.). За даними табл. 2.3., розділ необоротних активів представлений основними засобами. За три роки спостерігається поступове зменшення вартості необоротних активів за рахунок зносу основних засобів, які є на балансі підприємства. Розділ оборотних активів у 2023 році дорівнював вартості необоротних активів (654,6 тис. грн.), тоді як у 2024 році знизився вдвічі (до 301,9 тис. грн.), та у 2025 році спостерігається поступовий спад (ще на 87 тис. грн.).

Таблиця 2.3.

Порівняльний аналіз активу та пасиву Балансу ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32»
за 2023-2025 роки

Назва розділу	Роки			Абсолютне відхилення	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Актив					
I. Необоротні активи	654,6	602,5	549,2	-52,1	-53,3
II. Оборотні активи	654,6	301,9	214,9	-352,7	-87
Усього активів	1309,2	904,4	764,1	-404,8	-140,3
Пасив					
I. Власний капітал	1066,1	513,4	72,7	-552,7	-440,7
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	243,1	391,0	691,4	147,9	300,4
Усього пасивів	1309,2	904,4	764,1	-404,8	-140,3

Пасив балансу охоплював два розділи. Так, у 2023 році основна частка припадала на власний капітал, який у 2024 році знизився майже вдвічі (з 1066,1 тис. грн. до 513,4 тис. грн.), а у 2025 році спостерігався спад більш ніж в 7 разів (на 440,7 тис. грн.). Тоді як за аналогічний період спостерігалось поступове зростання вартості поточних зобов'язань і забезпечень – з 243,1 тис. грн. до 391,0 тис. грн. у 2024 році та подальше збільшення вартості до 691,4 тис. грн. у 2025 році.

Динаміка оборотних активів як частини виробничих ресурсів, які в повній мірі відображені в собівартості продукції і повинні бути освоєні протягом одного операційного циклу, наведена в табл. 2.4.

За 2023-2025 роки немає однозначної тенденції в зміні вартості оборотних активів. Так, у 2023 році в загальній структурі оборотних активів найбільшу частку (70%) займали грошові кошти та їх еквіваленти, тоді як у наступні два роки їхня вартість різко скоротилася (до 1,3 тис. грн. – 3,8 тис. грн.). У 2024 році вартість загалом знизилася більш ніж вдвічі, одночасно спостерігалось суттєве збільшення дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги (на 108,2 тис. грн.).

Таблиця 2.4.

Динаміка оборотних активів ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» за 2023-2025 роки

Оборотні активи	Роки			Абсолютне відхилення	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Запаси	69,5	73,7	108,1	4,2	34,4
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	90,5	198,7	75	108,2	-123,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	30,6	25,7	30,5	-4,9	4,8
Грошові кошти та їх еквіваленти	464,0	3,8	1,3	-460,2	-2,5
Разом	654,6	301,9	214,9	-352,7	-87

У 2025 році й надалі фіксуємо зменшення вартості оборотних активів, при цьому має місце поступове збільшення вартості запасів (з 73,7 тис. грн. до 108,1 тис. грн.). Варто зазначити, що дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом за останні три роки майже не змінювалась (25,7 тис. грн. – 30,6 тис. грн.).

Оборотні кошти – кошти, які направлені на створення оборотних активів підприємства. Оцінювання ефективності їхнього використання здійснюється на основі показників: коефіцієнта оборотності, коефіцієнта завантаження та тривалості одного оборту.

За даними табл. 2.5., позитивна динаміка коефіцієнта оборотності, який за останні три роки зріс з 1,39 до 2,18, засвідчує підвищення ефективності використання оборотних коштів. Поряд з тим ми спостерігаємо протилежну тенденцію відносно коефіцієнта завантаження (його скорочення майже вдвічі), тобто маємо кращу віддачу від кожної гривні, вкладеної в запаси та дебіторську заборгованість. Показник тривалості одного оборту також скоротився у 2025 році і становив 120 днів, тобто матеріальні активи значно швидше можуть бути перетворені в грошові кошти. Загалом, можемо позитивно оцінити результати операційної діяльності за досліджуваний період.

Таблиця 2.5.

Показники стану та ефективності використання оборотних коштів
ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» за 2023-2025 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн.	643,8	478,3	258,4	-165,5	-219,9
Коефіцієнт оборотності	1,39	1,17	2,18	-0,22	1,01
Коефіцієнт завантаження	0,72	0,85	0,46	0,13	-0,39
Тривалість одного оборту, днів	259	308	120	49	-188

Важливим є також дослідження результатів фінансової діяльності ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» за даними форми №2-м «Інформація про фінансові результати суб'єкта малого підприємництва» (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6.

Результати фінансової діяльності ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» за 2023-2025 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Чистий дохід від реалізації продукції	894,1	560,4	563,1	-333,7	2,7
Інші доходи	1285,9	20,1	-	-1265,8	-20,1
Собівартість реалізованої продукції	487,4	492,3	215,3	4,9	-277
Інші операційні витрати	1202,1	628,4	788,1	-573,7	159,7
Фінансовий результат до оподаткування	490,5	-540,2	-440,3	-1030,7	99,9
Витрати з податку на прибуток	74,4	-	-	-74,4	-
Чистий прибуток (збиток)	416,1	-540,2	-440,3	-956,3	99,9

Дані табл. 2.6. засвідчують погіршення результатів фінансової діяльності підприємства у 2024 році та у 2025 році, порівняно з 2023 роком. Так, у 2023 році, окрім чистого доходу від реалізації продукції було зафіксовано інші доходи на суму

1285,9 тис. грн. Поряд з цим витрати ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» мали тенденцію до зниження. Не лише собівартість реалізованої продукції за досліджуваний період скоротилася більш ніж вдвічі (з 487,4 тис. грн. до 215,3 тис. грн.), але й інші операційні витрати суттєво знизилися (з 1202,1 тис. грн до 788,1 тис. грн.). Діяльність об'єкту дослідження була прибутковою лише в 2023 році, величина чистого прибутку становила 416,1 тис. грн. Останні два роки діяльність є збитковою, але варто відмітити поступове покращення фінансового стану підприємства в 2025 році порівняно з 2024 роком.

Підтвердженням аналізу динаміки абсолютних значень результатів фінансової діяльності є розрахунок показників фінансового стану ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32», зокрема коефіцієнтів ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності. Алгоритм розрахунку наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Оцінювання фінансового стану ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» за 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,91	0,01	0,002	-1,9	-0,008
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,41	0,58	0,15	-1,83	-0,43
Коефіцієнт покриття	2,69	0,77	0,31	-1,92	-0,46
Коефіцієнт фінансової автономії	0,81	0,57	0,10	-0,24	-0,47
Коефіцієнт фінансової залежності	1,23	1,76	10,51	0,53	8,75
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,23	0,76	9,51	0,53	8,75

Аналіз показників фінансового стану ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» за 2023-2025 роки засвідчує, що суттєве зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності (з 1,91 у 2023 році до 0,002 у 2025 році) пов'язане майже з відсутністю грошових коштів та їх еквівалентів, тобто підприємство не спроможне швидко та в повному обсязі розраховуватися за поточними зобов'язаннями. Коефіцієнт швидкої

ліквідності також має негативну тенденцію (зниження з 2,41 до 0,15), тобто оборотних активів недостатньо для погашення короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт покриття має аналогічну динаміку до скорочення (з 2,69 до 0,31), що ще раз підтверджує зниження платоспроможності підприємства.

Наступні три коефіцієнти (фінансової автономії, фінансової залежності та співвідношення позикових і власних коштів) засвідчують посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування (позикових чи залучених). Так, частка власного капіталу за останні три роки скоротилася з 81% до 10%, тому керівництву підприємства складніше контролювати ситуацію на підприємстві, в повній мірі впливати на процес прийняття рішень і реалізовувати стратегічні напрями розвитку.

Загалом управління підприємством повинно бути направлене на розширення спектру послуг, які пропонуються, суттєве оновлення основних засобів і залучення вмотивованих працівників.

Таблиця 2.8.

Показники ділової активності ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» за 2023-2025 рр.

№	Назва показника	Роки		
		2023	2024	2025
1	Коефіцієнт оборотності активів	0,67	0,51	0,67
2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,23	1,77	1,04
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,21	1,97	3,41
4	Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	293	203	346
5	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	69	183	106
6	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,03	6,88	2,37
7	Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,30	0,89	0,98
8	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,02	0,71	1,92

Аналіз показників ділової активності ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» за останні три роки має тенденцію до скорочення більшості з них. Так, коефіцієнт

оборотності активів у 2024 році дещо скоротився порівняно з попереднім роком, але вже в 2025 році досягнув рівня 0,67 як в 2023 році. Він показує скільки разів в операційному (поточному) році відбувся повний цикл обігу активів підприємства.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості є найнижчим у 2025 році і становить 1,04, тобто час повернення зобов'язань перед кредиторами дещо збільшився. Підтвердженням цього є збільшення терміну погашення кредиторської заборгованості (з 293 до 346 днів). Щодо коефіцієнта дебіторської заборгованості, то він суттєво знизився у 2024 році (до 1,97) та зріс вдвічі у 2025 році (до 3,41), тобто дебітори вчасно та в повному обсязі виконують свої розрахунки перед підприємством. Строк погашення дебіторської заборгованості зріс з 69 до 106 днів, тобто замовники потребують більше часу для виконання своїх зобов'язань перед підприємством.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів був найвищим у 2024 році (6,88), тоді як вже в наступному 2025 році знизився до рівня 2023 року (2,37) за рахунок суттєвого зниження собівартості продукції та середньорічної вартості запасів по роках. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) також має тенденцію до зниження (з 1,30 до 0,98) через зменшення доходу від реалізації продукції при відносно стабільних значеннях середньорічної вартості основних засобів. Коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс у 2025 році порівняно з двома попередніми роками виключно за рахунок суттєвого значення вартості власного капіталу.

Загалом, оцінюючи результати фінансової діяльності ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» за 2023-2025 роки можемо констатувати дещо погіршення фінансового становища останні два роки і основні причини такої ситуації викликані впливом зовнішніх чинників, зокрема соціально-економічної ситуацією в країні. Вважаємо, що керівництву підприємства варто переглянути стратегію розвитку, зробити її більш гнучкою та адаптивною до викликів і реалій нашого часу.

2.3. SWOT-аналіз поточного стану та тенденцій розвитку шляхобудівельного підприємства

Керівництву ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» доцільно використовувати інструменти стратегічного управління, зокрема SWOT-аналіз (табл. 2.9.), для ідентифікації чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, посилення конкурентних переваг на ринку та розроблення ефективної стратегії управління.

Таблиця 2.9.

SWOT-аналіз основних напрямів діяльності ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32»

Сильні сторони	Слабкі сторони
• досвід виконання будівельно-ремонтних робіт автошляхів; • наявність кваліфікованих виробничих бригад, висока якість виконання робіт; • висока довіра клієнтів, наявність замовлень від постійних клієнтів; • гнучкість цінової політики, оперативність в прийнятті управлінських рішень; • розширення спектру послуг, підвищення іміджу підприємства, маркетинг і впізнаваність бренду	• сезонність інтенсивності робіт, залежність від сприятливих погодних умов; • висока плинність кадрів у зв'язку з ситуацією в країні, міграція населення; • чітка географічна приналежність, представлення лише на регіональному ринку Львівщини; • суттєве зростання собівартості послуг за рахунок ціни на сировину і матеріали, паливо; • висока конкуренція
Можливості	Загрози
• стабільний попит на будівельно-ремонтні роботи; • використання інноваційних підходів в роботі, зокрема еко-інновацій; • запит на швидкокомтовані та модульні споруди, особливо в умовах воєнного часу; • будівництво надійних будівель і споруд; • розширення клієнтської бази, залучення нових партнерів, нарощення обсягів робіт	• збільшення кількості іноземних фірм-конкурентів; • зменшення державних замовлень у зв'язку зі скороченням фінансування; • економічна нестабільність, інфляція, підвищення цін; • високий ризик пошкодження або знищення соціальної інфраструктури; • зміна вимог законодавства в сфері будівництва

Перелічені сильні сторони особливостей діяльності ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» підкреслюють конкурентні переваги підприємства [17, 20], зокрема наявний значний досвід, використання сучасних технологій та матеріалів в процесі виробництва, позитивні відгуки від постійних клієнтів, дієва маркетингова стратегія, гнучка цінова політика, збільшення обсягу замовлень дозволяють охопити широку цільову аудиторію серед клієнтів та замовників, створювати продукт (послугу), яка затребувана сьогодні на ринку.

Наявні слабкі сторони безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства, його прибутковість та рентабельність. Одним з найбільших викликів сьогодні є висока плинність кадрів, особливо робітничих професій, та постійне збільшення калькуляційних статей собівартості продукції, зростання витрат. Специфіка діяльності шляхобудівельного підприємства не дозволяє планомірно працювати увесь календарний рік, в значній мірі залежить від величини замовлень і здатності виконувати роботи вчасно та в повному обсязі. Підприємство орієнтоване виключно на роботу на території Львівщини, що також суттєво обмежує можливості до масштабування.

Перспективними напрямками розвитку шляхобудівельного підприємства є стабільне зростання попиту на запропоновані послуги, врахування вимог часу щодо використання інноваційних підходів в процесі будівництва, відслідковування запитів від клієнтів щодо сучасних високозахисних будівельних споруд, залучення нових партнерів, користувачів послуг.

Серед загроз варто виокремити, насамперед, складну соціально-економічну ситуацію в країні, обмежене фінансування соціальних заходів та інфраструктурних проєктів, вплив воєнних дій на безпеку, обсяги замовлень, налагодження логістичних процесів. Поряд з цим зростає конкуренція в сфері будівництва, все частіше іноземні компанії працюють в Україні, особливо в західному регіоні, тому вітчизняним підприємствам необхідно зміцнювати свої позиції на ринку, підвищувати конкурентоспроможність, якість робіт, послуг, пропонувати супровід і сервісне обслуговування на тривалий гарантійний період.

Висновки до розділу 2

Шляхобудівельне підприємство спеціалізується на виконанні будівельно-монтажних робіт автошляхів, будівництві житлових і нежитлових приміщень, обслуговуванні та здачі в оренду вантажного транспорту. Система контролінгу на підприємстві повинна бути гнучкою, адаптивною до зміни умов і специфіки конкретної галузі, стосуватися окремих напрямів діяльності (виробництво, логістика, облік витрат, управління персоналом).

Аналіз фінансової діяльності ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» підкреслює зниження прибутковості діяльності підприємства у 2024 році та 2025 році. З метою покращення ситуації на підприємстві рекомендовано розробити дієву систему контролінгу, придбати спеціальне програмне інформаційне забезпечення, автоматизувати більшість операційних процесів і сприяти отриманню оперативної, правдивої, точної та об'єктивної інформації про фінансовий стан підприємства.

Результати SWOT-аналізу ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» дозволяють запропонувати механізм розроблення системи контролінгу на підприємстві з метою підвищення ефективності управління, налагодження комунікації між різними структурними підрозділами, пришвидшення прийняття дієвих управлінських рішень.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32»

3.1. Механізм розроблення системи контролінгу на підприємстві

Методичні підходи до розроблення систем стратегічного та оперативного контролінгу на підприємстві охоплюють технології отримання інформації, аналітичні розрахунки та технології прийняття ефективних управлінських рішень [4]. Дієвий інструментарій з переліком методів для розроблення системи контролінгу ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Інструментарій систем стратегічного та оперативного контролінгу
ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32»

Стратегічний контролінг	Оперативний контролінг
Крива збуту продукції, аналіз конкурентів, логістика	Бюджетування, ABC-аналіз, аналіз обсягу замовлень, оптимізація обсягу замовлень
Портфельний аналіз, аналіз потенціалу підприємства, крива життєвого циклу продукту, власне виробництво, матеріали та комплектуючі вироби від постачальників сировини та матеріалів	Аналіз точки беззбитковості, розрахунок суми покриття витрат, інвестиційні розрахунки, аналіз «вузьких місць», оцінювання створеної вартості, розрахунок показників ефективності діяльності підприємства
SWOT-аналіз, бенчмаркінг, стратегічний баланс, вартісний аналіз, сценарії функціонування підприємства	Оптимізація розміру партій, аналіз територій збуту, XYZ-аналіз, аналіз ризиків

Серед інструментів стратегічного контролінгу пропонуємо керівництву ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» застосувати портфельний аналіз, який має на меті вибір найкращої, найбільш ефективної стратегії розвитку підприємства, дозволяє приймати виважені, обґрунтовані управлінські рішення щодо перспективних

напрямів діяльності об'єкту дослідження. Доцільно структурні підрозділи підприємства розділити на бізнес-одиниці та аналізувати їх окремо.

Ще одним дієвим методом є розроблення перспективних сценаріїв розвитку ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32», прогнозування майбутніх подій і шляхів їх реалізації (рис. 3.1.). На основі розроблених сценаріїв складається стратегічний план розвитку підприємства [18, 21].

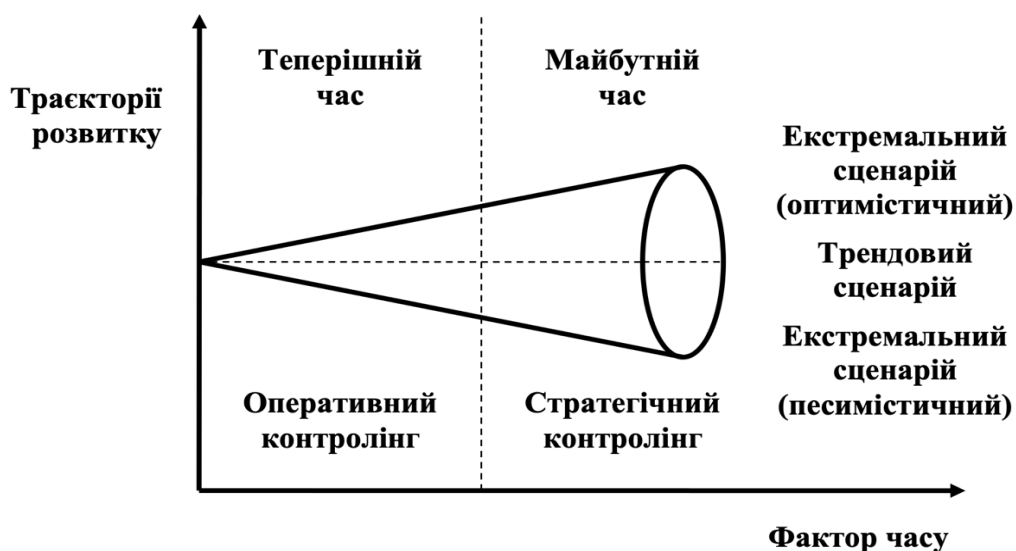


Рис. 3.1. Сценарії функціонування в процесі реалізації оперативного та стратегічного контролінгу ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32»

За допомогою інструментів оперативного контролінгу формується дієвий механізм функціонування ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32», який дозволяє своєчасно виявляти відхилення від передбаченого курсу розвитку підприємства і вчасно коригувати перспективні напрями. Одним з рекомендованих інструментів є бюджетування – процес розроблення оптимальних напрямів використання доходів і формування витрат підприємства в процесі здійснення його виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності, розрахований на чітко визначений період часу. Бюджетування охоплює розроблення бюджетів, організацію і контроль виконання запланованих заходів. Бюджет – це кошторис грошових коштів, доходів і витрат підприємства, на визначений період (місяць, квартал, рік).

Для керівництва об'єкту дослідження рекомендовано складання двох основних видів бюджетів (табл. 3.2.):

- поточний (операційний) бюджет, який відображає результати виробничо-господарської (операційної) діяльності підприємства;
- фінансовий план, який представляє прогноз результатів фінансово-економічної (фінансова звітність) діяльності підприємства.

Таблиця 3.2.

Операційний бюджет ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32»

Сфера діяльності	Вид бюджету	Характерні риси бюджетів
Закупівельна діяльність	Бюджет потреби в ресурсах	Обсяг необхідних ресурсів (матеріальних, технічних, людських, інформаційних, фінансових) для виробництва та коригування кількості їх придбання
Виробництво	Бюджет виробничих запасів та готової продукції	Необхідний обсяг запасів готової продукції та незавершеного виробництва для забезпечення безперервності операційного процесу та стабільності діяльності підприємства
	Бюджет витрат на оплату праці	Планові витрати на оплату праці працівників підприємства, фонд заробітної плати складається з основної, додаткової та інших заохочувальних і компенсаційних виплат (премії, доплати)
	Бюджет загальновиробничих витрат	Сума цехових витрат і затрат на утримання та експлуатацію машин та обладнання
	Бюджет адміністративних витрат	Обсяг витрат загальногосподарського типу (оренда, оплата комунальних платежів, послуг зв'язку)
	Бюджет собівартості продукції	Кошторис собівартості складається за економічними елементами або калькуляційними статтями
Реалізація	Бюджет реалізації	Прогнозовані показники обсягу збуту за видами продукції чи переліком послуг
	Бюджет комерційних витрат	Витрати, пов'язані з реалізацією кінцевої продукції чи послуги

Алгоритм розроблення бюджетів для ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» представлено на рис. 3.2.

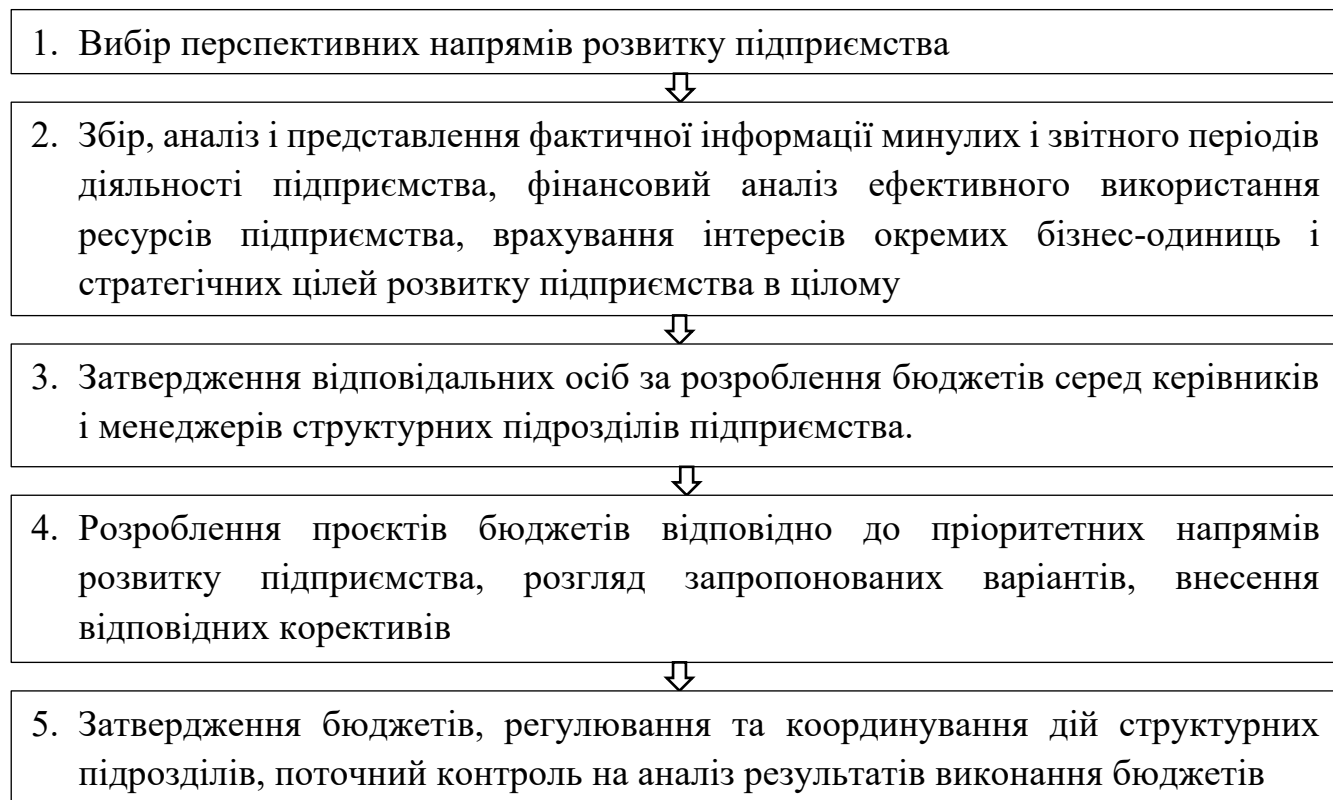


Рис. 3.2. Алгоритм розроблення бюджетів для ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» [11]

Фінансовий план ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Фінансовий план ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32»

Назва плану	Характеристика
План грошових потоків	Обсяг грошових засобів підприємства з урахуванням усіх надходжень і видатків в розрізі основних видів діяльності підприємства: операційної, інвестиційної та фінансової
Прогнозний баланс, бюджет прибутків і збитків	Прогноз фінансового стану підприємства з точки зору кругообігу засобів
План капіталовкладень	Обсяг інвестицій, вартість нових об'єктів, збільшення виробничих потужностей підприємства, визначення величини витрат

Ефективне функціонування ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» можливе за умови розроблення ефективної моделі системи контролінгу (рис. 3.3.), яка охоплює такі основні елементи як об'єктивні чинники впровадження та практичний інструментарій.

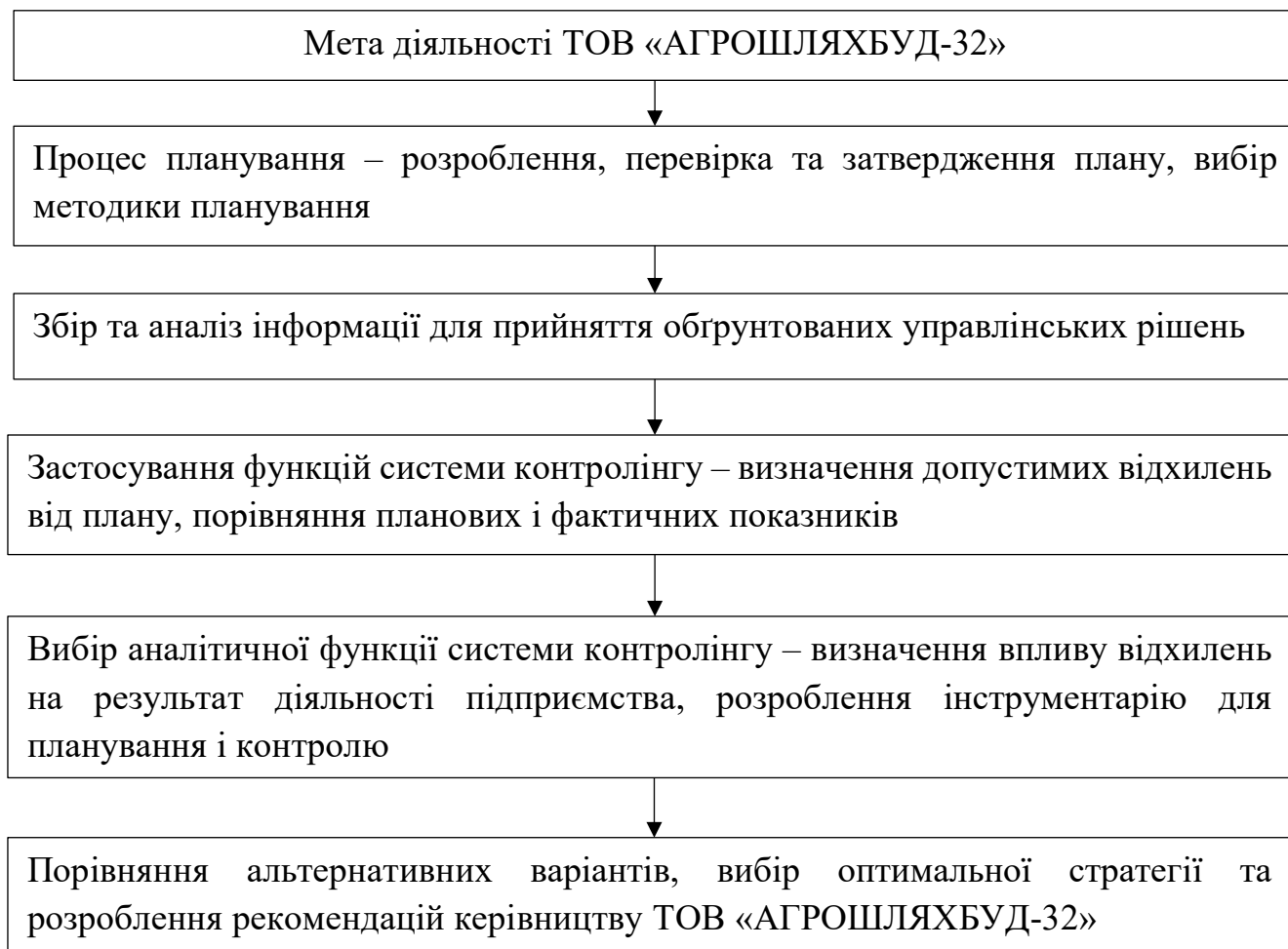


Рис. 3.3. Модель системи контролінгу ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» [18, 23]

Серед об'єктивних чинників впровадження системи контролінгу на підприємстві варто виокремити посилення нестабільності умов зовнішнього середовища, ускладнення системи управління через складну організаційну структуру, порушення взаємодії та координування між структурними підрозділами, нестача своєчасної, об'єктивної, релевантної та необхідної інформації, доцільність розроблення системи, обліку, аналізу, моніторингу та контролю.

З метою удосконалення управління шляхобудівельним підприємством доцільно окремим структурним підрозділом створити службу контролінгу. Під час створення варто врахувати низку особливостей, зокрема: алгоритм отримання повної та достовірної інформації від інших структурних підрозділів про ключові аспекти та напрями діяльності підприємства; впровадження сучасних методів, процедур і механізмів отримання, опрацювання та узагальнення інформації для прийняття управлінських рішень; налагодження механізму своєчасного інформування керівництва, швидкої передачі зведених відомостей про фінансовий стан функціонування підприємства.

Перевагами створення окремого структурного підрозділу є забезпечення систематичного контролінгу на постійній основі, знання працівниками специфіки діяльності підприємства, особиста мотивація та заохочення співробітників служби до покращення показників діяльності підприємства в цілому. Також це дозволить покращити систему управління підприємством шляхом переходу від традиційного обліку доходів і витрат до управлінського обліку, забезпечити оперативність та оптимізацію інформаційних потоків шляхом постійного моніторингу чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, підвищити якість діагностики шляхом застосування дієвих інструментів контролінгу, пришвидшити процес прийняття управлінських рішень шляхом налагодження комунікації та взаємодії між різними структурними підрозділами.

Основні елементи контролінгу та встановлення взаємозв'язків між ними [13] представлено на рис. 3.4.

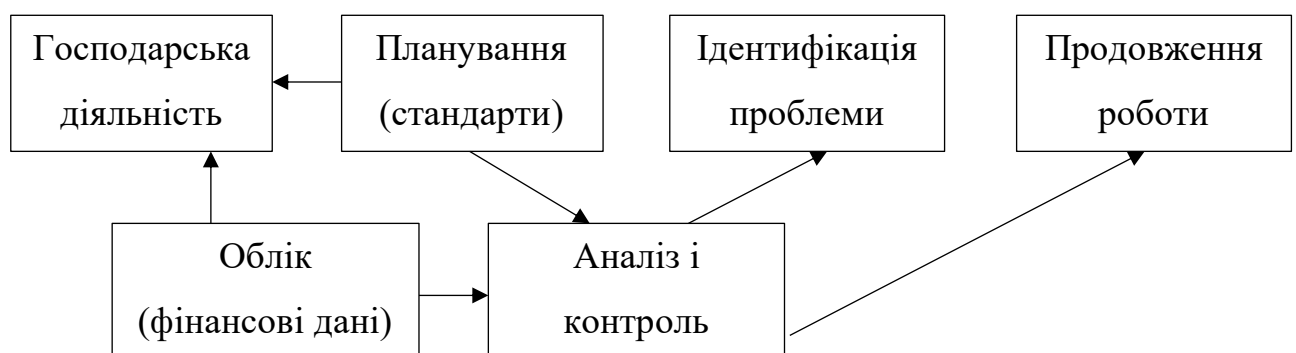


Рис. 3.4. Ключові елементи контролінгу на підприємстві

Алгоритм впровадження системи контролінгу ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» охоплює такі три основні етапи [8, 15, 27]:

- підготовчий етап – удосконалення організаційної структури підприємства, перелік економічної документації та фінансової звітності;
- етап впровадження – делегування службі контролінгу та іншим структурним підрозділам підприємства завдань щодо збору, аналізу та передачі зведеної інформації керівництву для прийняття зважених управлінських рішень;
- етап автоматизації дій служби контролінгу – збір аналітичної інформації, удосконалення систем діагностики, інформаційної та методологічної підтримки проєктів.

Сфера інтересів працівників служби контролінгу ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» охоплює досягнення стратегічних цілей, визначення умов зовнішнього та внутрішнього середовищ, ідентифікацію сильних і слабких сторін функціонування підприємства.

Основними перешкодами під час впровадження системи контролінгу на підприємстві часто є неправильне розуміння призначення контролінгу, невдало обрані цілі, надлишкова або, навпаки, недостатня кількість інформації, складна системи контрольованих показників (індикаторів), верифікація отриманої інформації, внесення контролінгу в структуру планово-фінансової та економічної служб, акцент виключно на витратах і контроль за дотриманням затверджених бюджетів.

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

Для забезпечення стабільного функціонування шляхобудівельного підприємства доцільно розробити механізм управління інноваційним потенціалом і забезпечити впровадження нових технологій у процес виробництва [4]. Для ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» пропонуємо інноваційну аналітичну модель контролінгу.

Результати експертного оцінювання, виконані на основі думок керівництва шляхобудівельного підприємства, подано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Інноваційна аналітична модель контролінгу ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32»

№	Складові	Параметри	Бал	Вага
1.	Виробничі потужності	Використання виробничого обладнання	2	0,21
		Застосування прогресивних технологій	1	
		Гнучкість виробництва	1	
2.	Кадровий резерв	Кваліфікація персоналу	2	0,36
		Система мотивації персоналу	3	
		Готовність персоналу до змін	2	
3.	Науково-технічний потенціал	Витрати на наукові розробки в собівартості послуг	3	0,32
		Використання досягнень науково-технічного прогресу	1	
		Впровадження інновацій на практиці	2	
4.	Організаційні зміни	Зміна організаційної структури підприємства	1	0,11
		Компетентність керівництва	1	
		Система інформаційного забезпечення	1	

За даними табл. 3.4. ключовими викликами для підприємства є обмежені фінансові ресурси, застаріле виробниче обладнання, відсутність програмного забезпечення для опрацювання аналітичної інформації. Поряд з впливом чинників внутрішнього середовища, безпосередні наслідки на результати діяльності ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» має нестабільна ситуація в країні, воєнний стан, погіршення соціально-економічного становища, відсутність фінансової безпеки, гарантій та підтримки з боку держави, складність залучення іноземних інвестицій, розширення співпраці з іноземними партнерами.

Окрему роль в системі контролінгу варто надати управлінню витратами, оскільки це дозволить враховувати в стратегічному плануванні та аналізі облік витрат, оцінювати та контролювати процес прийняття управлінських рішень, формувати цільові показники собівартості, виявляти та усувати нераціональне

використання ресурсів підприємства, порівнювати фактичні та нормативні значення витрат, оцінювати ефективність виробничих процесів з позиції доданої вартості та корисності для споживача, зіставляти доходи і витрати, виявляти обмежуючі чинники здійснення операційної діяльності та розраховувати собівартість продукції на усіх етапах життєвого циклу.

Система контролінгу витрат ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» складається з низки послідовних етапів, перший з яких передбачає розроблення стратегії і визначення цілей підприємства. Одним із основних завдань є мінімізація витрат на всіх етапах вартісного ланцюга без зниження якісних та функціональних характеристик кінцевого продукту (послуги). Далі доцільно проаналізувати види діяльності з метою структурних змін, управління витратами за центрами відповідальності. Наступним кроком є оцінювання ефективності реформування системи управління підприємством, розширення інформаційно-аналітичного забезпечення і розроблення системи управлінського обліку. Завершальний етап передбачає побудову інтегрованої облікової системи, впорядкованості аналітичних звітів.

Передумовами впровадження системи контролінгу на підприємстві є погіршення фінансового стану, зміна типових умов функціонування підприємства, розбіжності в стратегічних цілях розвитку, неефективність окремих функцій управління [13, 26]. В організаційній структурі служби контролінгу ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» доцільно розглядати чотири штатні одиниці: керівник служби, контролер-ревізор, контролер – спеціаліст з управлінського обліку та контролер – спеціаліст з інформаційного забезпечення (рис. 3.5.).

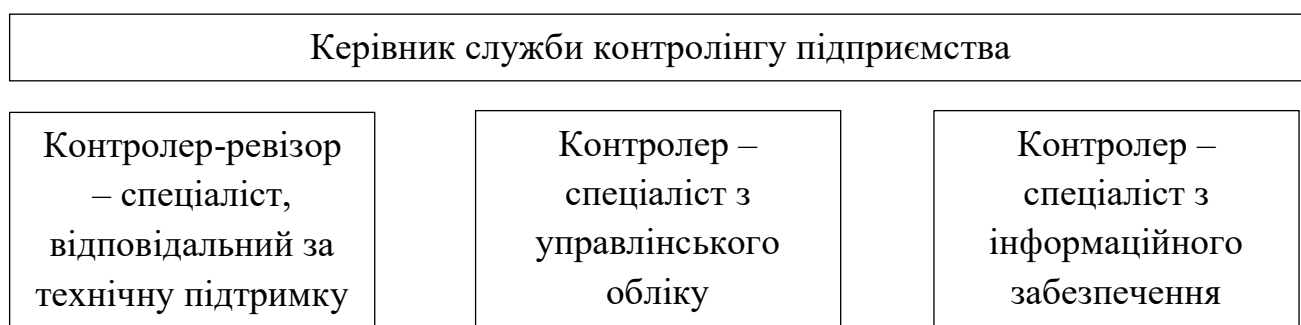


Рис. 3.5. Організаційна структура служби контролінгу на підприємстві

Керівник служби контролінгу є висококваліфікованим фахівцем, з достатнім рівнем практичної підготовки та досвіду роботи на підприємстві, відповідальний за належне оформлення документації, підготовку аналітичних звітів і прогнозів. Контролер-ревізор добре ознайомлений з організацією процесу виробництва, технологічними аспектами роботи окремих структурних підрозділів, відповідальний за збір аналітичної інформації, опрацювання та аналіз отриманих даних, планування основних результатів діяльності підприємства. Контролер – спеціаліст з управлінського обліку тісно співпрацює з бухгалтерською службою, відповідає за збір та аналіз облікової інформації з метою оптимізації аналітичної роботи на підприємстві. Контролер – спеціаліст з інформаційного забезпечення відповідає за впровадження електронного документообігу на підприємстві, обґрунтування витрат на доцільність встановлення та обслуговування спеціального програмного забезпечення, оптимізацію документації та налагодження взаємодії та комунікації між різними структурними підрозділами.

Ключові завдання, які покладаються на працівників служби контролінгу ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32», є:

- ✓ удосконалення організаційної структури підприємства;
- ✓ організація ефективної системи обліку доходів і витрат;
- ✓ планування, аналіз і контроль результатів діяльності;
- ✓ підвищення мотивації та стимулювання персоналу підприємства;
- ✓ автоматизація системи управлінського обліку;
- ✓ раціональне використання ресурсів підприємства;
- ✓ обґрунтування прийняття ефективних управлінських рішень керівництвом.

Ефективність та результативність впровадження системи контролінгу на підприємстві вимагає диференціації видів витрат, визначення форм звітності, організація обліку доходів і витрат, розроблення річних планів, цілей, завдань окремим структурним підрозділам, розрахунок основних техніко-економічних показників діяльності. Очікувані результати від роботи працівників служби контролінгу на підприємстві є удосконалення організаційної структури,

покращення взаємодії між структурними підрозділами, підвищення ефективності управління підприємства в цілому.

Для ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» запропоновано реалізацію проєкту системи контролінгу [3, 23, 27] (рис. 3.6.).

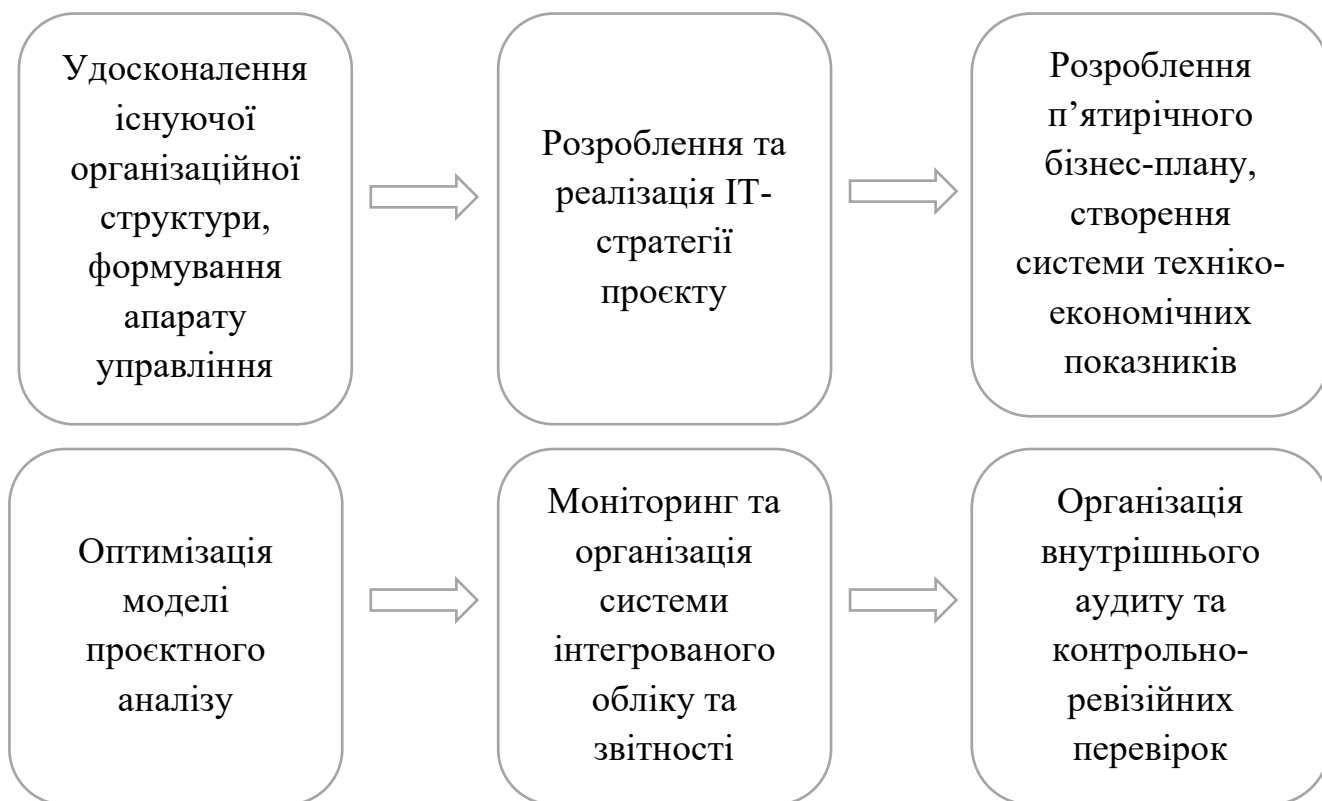


Рис. 3.6. Проєкт системи контролінгу ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32»

Реалізація проєкту системи контролінгу можлива за таких умов. Насамперед, обґрунтування необхідності запровадження контролінгу в управлінні, визначення місії та цілей контролінгу. Далі вибір місця служби контролінгу в організаційній структурі підприємства, затвердження штату працівників, чітке розмежування їхньої зони відповідальності відповідно до посадових інструкцій. Розроблення програми та бюджету впровадження системи контролінгу, пошук фінансових ресурсів, цільове використання коштів для реалізації конкретних заходів. Періодичне навчання працівників підприємства, проведення тренінгів, семінарів, конференцій з метою роз'яснення ролі кожного співробітника, зниження опору нововведенням та організаційним змінам на підприємстві. Діагностика результатів

фінансової та операційної діяльності, визначення впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ. Розроблення пропозицій та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління підприємством. Вибір ключових показників ефективності, моніторинг фактичних і планових показників, виявлення відхилень і причин їхньої появи [17]. Обґрунтування вибору методик та інструментів контролінгу залежно від специфіки господарської діяльності шляхобудівельного підприємства. Формування пакету внутрішньої документації служби контролінгу, затвердження форм звітності. Впровадження в роботу підприємства служби контролінгу, побудова системи інформаційного забезпечення управління.

Ми розробили практичні рекомендації для підвищення ефективності діяльності ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32»:

- розроблення та впровадження сучасної системи контролінгу на підприємстві, уніфікація та систематизація даних планування, обліку, фінансової безпеки та контролю, застосування сучасного наукового та методичного інструментарію інтегрування в систему управління підприємством;
- вибір інноваційної аналітичної моделі контролінгу, яка базується на ключових показниках ефективності – системі оцінок під час реалізації стратегічних і тактичних (операційних) завдань;
- моніторинг і контроль за реалізацією стратегії розвитку підприємства на основі системи збалансованих показників, досягнення конкретних цілей і завдань, прогнозу на майбутнє, зворотнього зв'язку, розвиненої системи мотивації персоналу, навчання та підвищення кваліфікації;
- оптимальне використання ресурсів на підприємстві, пошук резервів і нових можливостей, усунення надмірного використання матеріальних, технічних і людських ресурсів;
- впровадження концепції ощадливого виробництва шляхом оптимізації витрат підприємства на основі даних управлінського обліку, аналізу доходів і витрат, розподілу непрямих витрат на одиницю готової продукції чи послуги;

- розширення асортименту продукції, зокрема спектру послуг в сфері транспорту та будівництва;
- переоснащення виробництва, закупівля основних засобів (обладнання, устаткування, приладів, транспортних засобів) іноземного виробництва;
- впровадження інструментів бенчмаркінгу для системного аналізу та контролю за результатами діяльності підприємства, порівняльний аналіз процесів, методів і технологій, які використовуються на ринку прямими конкурентами;
- впровадження інформаційних систем управління на підприємстві, закупівля програмного забезпечення, підвищення автоматизації виробництва та управління;
- залучення інвестицій в наукові розробки, впровадження інноваційних підходів в процес виробництва та управління;
- підвищення продуктивності праці, посилення мотивації працівників, розширення програми стимулювання, підвищення кваліфікації, навчання та професійного розвитку.

Висновки до розділу 3

Виконано порівняльний аналіз інструментарію стратегічного та оперативного контролінгу, графічно представлено взаємозв'язок між траєкторією розвитку та фактором часу. Розроблено операційний бюджет ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» та запропоновано алгоритм процесу розроблення бюджетів. Досліджено підходи до складання фінансового плану підприємства, яка лежить в основі моделі системи контролінгу.

Обґрунтовано доцільність створення служби контролінгу ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32», зокрема досліджено організаційну структуру та функціональні обов'язки працівників. Розроблено інноваційну аналітичну модель контролінгу об'єкту дослідження, запропоновано проєкт системи контролінгу та практичні рекомендації з метою підвищення ефективності діяльності та прийняття виважених управлінських рішень керівництвом шляхобудівельного підприємства.

ВИСНОВКИ

Розглянено наукові підходи до визначення сутності поняття «контролінг», описано мету, функції, цілі та предмет контролінгу. Досліджено три основні концепції контролінгу на підприємстві – на основі системи обліку, управлінської інформаційної системи та системи керування. Виокремлено шість ключових елементів системи контролінгу та описано їхні специфічні характеристики. Описано цикл розроблення системи контролінгу на підприємстві, досліджено перспективні напрями реалізації та запропоновано практичні заходи досягнення стратегічних цілей функціонування підприємства.

Детально охарактеризовано завдання та виконано порівняльний аналіз стратегічного та оперативного контролінгу, описано основні етапи розроблення системи контролінгу на підприємстві, зазначено ключові принципи, які лежать в основі процесу формування. Розглянено питання контролінгу інвестицій для реалізації проєктів, визначено основні функції та алгоритм проведення.

Досліджено особливості функціонування ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32», перелік основних видів діяльності та послуг, які надає підприємство. Виконано порівняльний аналіз активу та пасиву Балансу, досліджено динаміку оборотних активів, показники стану та ефективності їхнього використання. Проаналізовано результати фінансової діяльності об'єкту дослідження за 2023-2025 роки, також оцінено фінансовий стан та показники ділової активності підприємства.

Виконано SWOT-аналіз поточного стану та тенденцій розвитку шляхобудівельного підприємства, запропоновано практичні заходи щодо усунення слабких сторін і мінімізації негативних наслідків, які можуть мати місце від потенційних загроз. Досліджено перспективи розширення напрямів діяльності для підвищення прибутковості та рентабельності підприємства.

Встановлено, що однією з основних цілей аналітичної моделі управління є узгодження ресурсних затрат підприємства в розрізі товарної продукції і послуг, визначення операційних витрат, використання збалансованої системи показників

ефективності прийняття управлінських рішень керівництвом підприємства, удосконалення і розширення основних видів діяльності підприємства.

Детально розглянено інструментарій стратегічного та оперативного контролінгу, запропоновано перспективні сценарії розвитку ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32». Особливу увагу приділено складанню операційного бюджету об'єкта дослідження на основі розробленого алгоритму, який охоплює 5 послідовних етапів. Описано основні розділи фінансового плану шляхобудівельного підприємства, які включають план грошових потоків, бюджет прибутків і збитків, план капіталовкладень.

Розроблено модель системи контролінгу ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32», обґрунтовано доцільність створення служби контролінгу на підприємстві, детально виокремлено основні переваги від її функціонування та очікувані позитивні результати роботи. Описано ключові елементи контролінгу на підприємстві: господарська діяльність, планування, ідентифікація проблеми, продовження роботи, облік, аналіз і контроль. Згідно запропонованого алгоритму досліджено три основні етапи реалізації системи контролінгу ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32»: підготовчий, впровадження, автоматизації дії служби контролінгу.

Запропоновано інноваційну аналітичну модель контролінгу ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» та використано методику експертного оцінювання для розрахунку інтегрованого показника, який включає виробничі потужності, кадровий резерв, науково-технічний потенціал та організаційні зміни. Окремо досліджено систему контролінгу витрат та основні етапи її впровадження.

Обґрунтовано доцільність створення служби контролінгу на підприємстві, яка буде налічувати троє осіб: контролер-ревізор, спеціаліст з управлінського обліку та фахівець з інформаційного забезпечення. Описано основні завдання, які покладаються на працівників служби контролінгу. Розроблено проєкт системи контролінгу для ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32» та визначено необхідні передумови для його успішної реалізації. Для підвищення ефективності діяльності об'єкта дослідження надано практичні рекомендації керівництву.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг: навчальний посібник. – Рівне: Волинські обереги, 2017. – 280 с.
2. Бужимська К.О., Царук І.М. Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах. Економіка, управління та адміністрування, 2021. – Вип. №1 (95). – С. 3-7.
3. Герасименко В.М. Місце контролінгу в системі підвищення ефективності менеджменту організації. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2018. – Вип. 61. – С. 174-179.
4. Демочані О.Е. Інноваційні моделі розвитку аналітичних моделей контролінгу будівельних підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, 2020. – С. 55-60. <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/12.pdf>
5. Капліна А. Контролінг як інструмент управління підприємством. – Економіка та суспільство, 2021. – №23. – 5 с. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16>
6. Кизенко О.О. Стратегічний контролінг: концепція і системна реалізація на підприємстві: монографія. – К.: КНЕУ, 2019. – 244 с.
7. Корбутяк А.Г., Шевчук Ю.О. Фінансовий контролінг як складник управління фінансами підприємства. Науковий вісник УжНУ, 2021. – Вип. №39. – С. 89-94. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-39-16>
8. Косович Б. Контролінг як інструмент забезпечення ефективного розвитку бізнесу. Вісник Львівського університету. Серія економічна. – Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. – Вип. №56. – С. 45-53. <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2019.56.0.3005>
9. Лещук Г.В., Жила В.С. Теоретично-методологічні засади інвестиційного контролінгу. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2020. – Вип. 6. Ч. 2. – С. 46-51.
10. Маркіна І.А., Таран-Лала О.В., Гунченко М.В. Контролінг для менеджерів: навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2019. – 304 с.

- 11.Меренкова Л.О. Фінансовий контролінг як система ефективного управління підприємством. Ефективна економіка, 2023. – Вип. №9. – 7 с.
- 12.Михайленко О.Ф., Євдокимова Н.М., Лозовик Ю.М. Планування і контроль на підприємстві: навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2024. – 459 с.
- 13.Михайличенко Н.М. Контролінг у вирішенні проблем координації планування та регулювання складних динамічних систем. Науковий вісник ДМА, 2025. – Вип. №1. – С. 163-168.
- 14.Носач Н.М., Єгіозар'ян А.Г., Полякова Е.С. Теоретичні засади поняття «контролінг» в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин. Економічний простір, 2024. – Вип. №193. – С. 116-123.
<https://doi.org/10.30838/EP.193.116-123>
- 15.Перевозова І.В. Системна парадигма контролінгу в контурах системи управління підприємством. Інноваційна економіка, 2023. – Вип. №3. – С. 234-241.
- 16.Пекар К.Р., Лизунова О.М. Впровадження системи контролінгу на підприємствах України. Економіка та управління підприємствами, 2019. – Вип. 20. – С. 498-501.
- 17.Пожуєва Т.О. Контролінг – успішний засіб функціонування промислового підприємства. Економіка підприємства. Економічний вісник, 2024. – Вип. 1. – С. 102-107.
- 18.Прохорова В.В., Баранівська С.В. Механізм впровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2022. – Вип. №49. – С. 141-145.
- 19.Садченко О.В., Нічітайлова Н.С. Контролінг: навчально-методичний посібник. – Одеса: Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2013. – 172 с.
- 20.Савко О.Я., Семенишин Ю.М., Медвідь В.О. Діагностика діяльності будівельних підприємств на основі PESTEL та SWOT методів. Успіхи і досягнення у науці, 2026. – Вип. 2(24). – 21 с.
- 21.Скоробогатова Н.Є. Особливості контролінгу в сучасних умовах господарювання. Економічний вісник НТУУ «КПІ», 2018. – С. 311-317.

22. ТОВ «АГРОШЛЯХБУД-32». – Освітня платформа YouControl.
<https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15744004#express-universal-file>
23. Циганова О.С. Етапізація процесу впровадження системи контролінгу на промислових підприємствах. Вісник Запорізького національного університету: збірник наукових праць. Економічні науки, 2017. – Вип. №2 (34). – С. 27-36.
24. Шатохін О.Г., Зданевич Є.С. Контролінг та його функцій в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка, 2014. – Вип. №5.
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2985>.
25. Швиданенко Г.О., Лаврененко В.В., Приходько Л.М. Швидка О.П. Контролінг: навчально-методичний посібник. – К.: КНЕУ, 2013. – 240 с.
26. Шиян Н.І., Ковальова О.В. Окремі аспекти формування і розвитку системи контролінгу на підприємстві. Науковий вісник ОНЕУ, 2022. – Вип. 3-4 (292-293). – С. 30-37.
27. Якимчук І.М., Демочані О.Є. Генезис стратегій розвитку будівельних організацій в реаліях сьогодення. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин, 2018. – Вип. №36. Ч. 2. – С. 201-212.
28. Cambalikova, A., Misun, J. (2017). The importance of control in managerial work. In International Conference Socio-Economic Perspectives in the Age of XXI Century Globalization. – Tirana: University of Tirana, Faculty of Economy, Department of Economics. – 218-229 p.
29. Csikósová, A., Čulková, K., Janošková M. (2022). Controlling Tools Use in Business Processes Management. – TEM Journal. – Vol. 11, Issue 1. – 356-366 p.
[10.18421/TEM111-45](https://doi.org/10.18421/TEM111-45)
30. Dědečková, N. (2020). Control, controlling and its objectives in the organization SHS Web Conference “Current Problems of the Corporate Sector”. – Vol. 83. – 8 p.
[10.1051/shsconf/20208301009](https://doi.org/10.1051/shsconf/20208301009)

ДОДАТКИ