

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Вінницький навчально-науковий інститут економіки**  
**Західноукраїнського національного університету**  
Кафедра економіки, обліку та оподаткування

Ветрова К.М.

Організація та ефективність системи контролінгу на підприємстві  
Спеціальність 051 - Економіка  
Освітньо-професійна програма – Економіка та управління підприємством

Кваліфікаційна робота

Виконала : студентка групи

ЕЕПзвнм-21

Ветрова Катерина Миколаївна

Науковий керівник

---

Кваліфікаційна робота допущено  
до захисту

\_\_\_\_\_ 20 \_\_ р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ **В.М. Пилявець**

**ВІННИЦЯ – 2025**

## ЗМІСТ

## ВСТУП

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ 6

1.1. Генезис поняття «контролінг» .....6

1.2. Види, функції та інструменти контролінгу. ....12

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ТДВ

«БРАЦЛАВ».....20

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності.....20

2.2. Практика функціонування системи контролінгу на підприємстві .....28

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ТДВ

«БРАЦЛАВ».....35

3.1. Напрямки розвитку системи контролінгу на підприємстві .....35

3.2 Використання сучасних інформаційних технологій у діяльності відділу  
контролінгу та аналітики підприємства .....393.3 Розробка параметрів оцінки ефективності системи контролінгу  
підприємства. ....42

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....46

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....49

ДОДАТКИ.....54

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сьогоднішній день термін «контролінг» широко використовується у наукових та ділових колах. У фінансовий лексикон слово «контролінг» увійшло і утвердилося ще в минулому столітті. Однак і до цього дня феномен контролінгу породжує величезну кількість дискусій, як серед вчених, так і в бізнес-середовищі. Не вщухають суперечки про теорію практики контролінгу, його завдання, функції, методи і т.д. поняття «контролінг». При цьому погляди на визначення та зміст контролінгу досить різноманітні і навіть діаметрально протилежні. Подібне різноманіття свідчить про те, що контролінг є актуальним напрямком, що інтенсивно розвивається в галузі теорії практики управління фінансово-господарською діяльністю підприємств. Тим не менш, неоднозначність у визначенні поняття призводить до невірної сприйняття сутності та ролі контролінгу і навіть, дискредитації і контролінгу в цілому. В зв'язку з цим виникає необхідність систематизувати і структурувати різні погляди на поняття контролінгу та розглянути практичні аспекти даного питання. На даний момент навколо контролінгу склалася парадоксальна ситуація: контролінгу присвячено безліч досліджень, але єдиного підходу до його визначення не склалося- все це свідчить актуальність даного питання.

Контролінг як певна концепція управління та функція менеджменту широко досліджений в науковій вітчизняній та зарубіжній літературі. Дані дефініції присвячені роботи: О.Д. Гудзинського, В.В. Лаврененко, Л.М. Малярець, Г.Л. Матвієнко-Біляєвої, О.В. Мороза, Н.В. Поліщук, В.В. Прохорової, Г.А. Семенова О.О. Терещенка та інших. Серед іноземних дослідників, які зробили вагомий внесок у формування та розвиток теорії контролінгу, можна виокремити кілька ключових постатей: Джеймс О. МакКінсі (*J. O. McKinsey*) – один із перших, хто у США ще на початку ХХ ст. розглядав контролінг як інструмент підвищення ефективності управління компаніями, Роберт Ентоні (*R. Anthony*) –

американський економіст, який розробив концепцію контролю в менеджменті та наголошував на інформаційно-аналітичній функції контролінгу, Пітер Хорват (P. Horváth) – німецький науковець, автор фундаментальних праць з контролінгу, який систематизував підходи до бюджетування, планування та аналізу, Дітгер Хан (*D. Hahn*) – німецький економіст, що вивчав контролінг як інструмент координації управлінських процесів і розробив підхід до стратегічного контролінгу.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо функціонування системи контролінгу в практиці вітчизняного підприємства

Для досягнення поставленої мети було визначено такі **завдання**:

- дослідити генезис поняття «контролінг».
- узагальнити види, функції та інструменти контролінгу.
- надати загальну економічну характеристику ТДВ «Брацлав»
- оцінити практику функціонування системи контролінгу на підприємстві.
- запропонувати напрямки розвитку системи контролінгу на підприємстві.
- розглянути використання сучасних інформаційних технологій у діяльності відділу контролінгу та аналітики підприємства.
- розробити параметри оцінки ефективності системи контролінгу підприємства.

**Об'єктом дослідження** є бізнес-процеси ТДВ «Брацлав».

**Предметом дослідження** є теоретичні засади та практичні інструменти контролінгу в діяльності ТДВ «Брацлав».

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувались загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу і синтезу, індукції та дедукції, системного та процесного підходів, порівняння, групування, графічні методи

**Інформаційною базою випускної кваліфікаційної роботи** є законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань контролінгу, результати науково-практичних конференцій, семінарів, дані власних спостережень та фінансова звітність ТДВ «Брацлав»

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в розвитку теоретичних, методичних та практичних положень питання контролінгу в діяльності машинобудівних підприємств

**Практичне значення одержаних результатів** дослідження полягає в тому, що основні висновки та рекомендації, що містяться в роботі, дадуть змогу: побудувати ефективну систему контролінгу в діяльності ТДВ «Брацлав»

**Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи.** Результати проведеного дослідження апробовано на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні питання розвитку науки, економіки та соціуму в умовах війни та повоєнного відновлення» ( м. Вінниця 16-17 жовтня 2025 року)

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел та додатків. Основний зміст викладено на 44 сторінках друкованого тексту, 6 таблиць, 4 рисунків та додатки. Список літературних джерел налічує 45 найменувань

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ.

#### 1.1. Генезис поняття «контролінг»

Термін «контролінг» бере своє походження від англійського *to control* – що означає «контролювати», «управляти», що в, своєю чергою, має французьке походження, що перекладається як «реєстр, перевірочний список». Проте в англійських джерелах термін «контролінг» практично не використовується: у США та Великій Британії використовується термін «управлінський облік» (*managerial accounting, management accounting*), хоча працівників, до службових обов'язків яких входить ведення управлінського обліку, там називають контролерами (*controller*) [1, 166]. Власне термін «контролінг» прийнятий у Німеччині.

Науковці із економічної теорії, вбачають виникнення прототипу контролінгу ще в середньовіччі у сфері державного управління, так, уже в XV ст. при дворі англійського короля існувала посада під назвою *Controllour* (контролер). В посадові обов'язки чиновника, що займав цю посаду, входили документування та контроль грошових і товарних потоків.

У 1778 р. у США законодавчо було затверджено відомство *Comptroller, Auditor, Treasurer and six Commissioners of Accounts*, основним завданням якого було управління державним господарством та майном і постійний контроль за використанням коштів [11, 82].

Перша спроба використати контролінг для вирішення фінансово-економічних завдань, управління фінансовими інвестиціями та основним капіталом на підприємстві була здійснена у 1880 р. в американській залізничній компанії *Atchison, Topeka and Santa Fe Railroad*, де було введено посаду

контролера [3, 13]. У 1892 р. посаду контролера вводить компанія *General Electric Company*.

Розвиток американської промисловості в ХХ столітті та значний ріст галузей економіки, окремих підприємств і зростання складності виробництва зумовили необхідність удосконалення методів управління і як результат розробки адекватних і науково обґрунтованих методів виробничого обліку та фінансового контролю і тим самим сприяло виникненню контролінгу, Економічна криза 1920-1930 років в США підкреслила гостроту цієї проблеми.

У 1931 р. був заснований *Controller's Institute of America* як професійна організація контролерів, що у 1962 р. змінила назву на *Financial Executive Institute* (FEI). На початку 1960-х років тут було систематизовано сучасні завдання казначея та контролера й розроблено їхній каталог. У 1934 р. був заснований журнал *The Controller*, який нині має назву *The Financial Executive*. А з 1944 р. діє дослідницький інститут *Controllershship Foundation* (тепер — *Financial Executives Research Foundation*). [43, с. 102].

У німецькій економіці ідеї контролінгу прийшли з практики його застосування на дочірніх підприємствах американських корпорацій. Вважається, що концепція контролінгу як сукупність цілей, завдань, інструментів, суб'єктів і організації була перенесена на німецький ринок в середині 1950-х років [35, с.41].

В Європі 1970–1980-х рр. ХХ ст прокотилася хвиля банкрутств, і це підштовхнуло підприємців до усвідомлення необхідності впровадження на підприємствах сучасних інструментів планування та управління, і великі підприємства зайнялися децентралізацією управління, що відразу призвело до потреби впровадження системи координації діяльності господарських одиниць, також виникла необхідність у розробці інформаційних систем, які забезпечували б менеджерів оперативною і достовірною інформацією про стан підприємства в різних аспектах діяльності. Поступово визначався основний спектр обов'язків служб контролінгу. Зростання попиту на послуги в галузі контролінгу в

Німеччині призвело до появи низки наукових та освітніх організацій. Першим виник *Controller-Institut zur Ausbildung in Unternehmensplanung und Rechnungswesen GmbH, Gauting* (Інститут контролерів з підготовки кадрів у сфері планування підприємства та обліку). У 1975 р. було засновано *Controller-Verein e* (Союз контролерів), з 1989 р. виходить журнал *Controller*, метою якого є впровадження та розвиток ідей і філософії контролінгу. [46].

Якщо у США контролінг розглядався винятково у прикладному сенсі, то в Німеччині й інших європейських країнах у 1970-х роках почала розвиватися теоретична концепція контролінгу [32], що вплинуло на формування двох моделей контролінгу: американської та німецької. (мл 1.1)

Американська модель	Німецька модель
Контролінг	Контролінг
Планування	Планування
Інформаційний менеджмент та звітність	Інформаційний менеджмент та звітність
Соціальні та економічні складові	Соціальні та економічні складові
Внутрішній облік	Внутрішній облік
Фінансова бухгалтерія	
Податки та страхування	
Інформаційні технології	
Внутрішній контроль та ревізія	

Мал 1.1 Структурні відмінності американської та німецької моделі контролінгу

Як вдало зазначає Підопригора І.В «..Основна відмінність німецького підходу до контролінгу від американського полягає в більш вираженому теоретичному аспекті, тобто спочатку вибудовується теоретично цілісна

концепція контролінгу, а потім відбувається практичне рішення конкретних завдань. Крім того, у німецькій моделі на відміну від американської, до компетенції контролінгу не відносять складання фінансових звітів для зовнішніх споживачів, планування й оптимізацію податків, а також страхування й ревізію, спрямовані на забезпечення збереження майна. В цілому у більшості розвинених країн з ринковою економікою концепції контролінгу схожі. Особливості стосуються розуміння двох крайніх ситуацій: прагматизму і міри вдосконалення системи відповідно до менталітету користувачів» [18, с. 225],

Історія виникнення та розвитку ідеї контролінгу дозволяє сформулювати чотири історичні етапи:

- Концепція контролінгу, орієнтована на систему обліку (1930р.);
- Концепція контролінгу, орієнтована на управлінську інформаційну систему (1970-1980 рр.);
- Концепція контролінгу, орієнтована на систему управління в цілому (з'явилася у 1980-1990 рр.);
- Концепція контролінгу, орієнтована на стратегію розвитку компанії (початок ХХІ ст.).

Розробки в галузі контролінгу німецьких економістів П. Хорвата, Т. Райхмана, Х.-Ю. Кюппера, Й. Вебера, Д. Шнайдера, а також перекладні праці Д. Хана, Р. Манна, Е. Маєра, Х.-Й. Фольмута стали основою для розвитку теорії й практики контролінгу в Україні, де певний інтерес до нього почав проявлятися в 1990-х роках із переходом на ринкові принципи господарювання. Найбільший інтерес проявлявся в 90 роках з боку банків як найбільш динамічного сектору.

Таким чином, розвиток ідеї контролінгу пов'язано з об'єктивною необхідністю використання на підприємствах сучасних методів управління, що дозволяють приймати адекватні управлінські рішення, які відповідають умовам розвитку ринкової ситуації. У розвинутих країнах сформувався прагматичний підхід до розуміння контролінгу на підприємстві: контролінг тісно пов'язаний із

потребами менеджменту підприємств і для нього характерна орієнтація на вимоги ринку та потреби клієнтів.

Таблиця 1.1

## Історичні етапи становлення систем контролінгу

Етап	Період	Характеристика	Науковий вклад	Країна
Зародження	Середні віки	Пов'язана зі сферою формування системи державного управління. Так, починаючи з XV ст. в Англії при дворі англійського короля було запроваджено нову посаду « <i>sountrollour</i> ». До його обов'язків входили облік, документування та контроль грошей та товарообігів.	У. Петті	Англія
Виникнення	IX ст.	З'являються спеціальні організації, які займаються контролінгом. 1778 р. в США створюється «Comptroller, Auditor, Treasurer and six Commissioners of Accounts» (Регулятор, регудитор, скарбник та шість комісарів обліку), яке здійснювало контроль коштів державної діяльності. Посади контролерів 1880 році – у залізничної компанії; у 1892 році – у «General Electric Company». Американські контролери проводять ревізії на підприємствах та займалися фінансово економічними питаннями	А. Сміт Д. Рікардо, Г. Форд,	Великобританія , США
Формування	1930-1940 р.	Функції контролерів збільшуються. Обґрунтовано важливість контролінгу для внутрішньфірмового планування та контролю, орієнтованих на фінансовий результат компанії. У 1931 р. засновано інститут «Controller's Institute of America» як професійна організація контролерів . У Німеччині виник інститут контролерів з питань освіти.	Л. Урвік, Д. Муні, А. Рейли	США, Німеччина
Розширення функцій	1950-1960 р.	Контролінг отримує державне визнання. У 1946 р. «СІА» опубліковує перший «офіційний» перелік завдань контролера, що складаються з 17 пунктів, які є основою американської моделі контролінгу	Людвіг Ергард	Німеччина, США
Розвиток НТП	Після 1960 р.	Після 1950 року настає підйом економіки в країнах Європи. Розробку сучасних систем та методів ефективного управління	Д. Хан , А. Дайле	Країни Європи, США
Наш час	Кінець ХХ ст.	Характеризується активним розвитком комп'ютерної техніки, що зумовлює формування автоматизованих інструментів контролінгу.	Маєр Є.	Країни ЄС, США

В теоретичних дослідженнях та практичній площині в Україні контролінг став реалізовуватись лише з 2000 – років, що пов'язано з переходом країни до ринкових відносин і необхідністю замінити традиційну систему управління на

більш ефективну систему підтримки процесу прийняття управлінських рішень. В умовах динамічного зовнішнього середовища для підприємств особливо актуальним став пошук нових методів і інструментів управління, що здатні підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати досягнення як довгострокових, так і короткострокових цілей. Інтерес до контролінгу і в теоретичному, і в практичному аспектах в ті роки був проявлений з боку банків, оскільки цей сектор економіки є найбільш динамічним.

Еволюція контролінгу в Україні може бути подана за такими етапами:

- 1991–1995 рр. — контролінг використовується переважно для обліку витрат.

- 1996–1997 рр. — функції розширюються: контролінг починає трактуватися як облік витрат і доходів

- 1998–2000 рр. — до контролінгу додаються бюджетування, оперативне планування та управління витратами.

- з 2000 р. — поширюється визначення контролінгу як «координатора діяльності підприємства».

Сучасний стан контролінгу в Україні часу має наступні особливості:

1. Фрагментарне впровадження та поширення Попри високу ефективність контролінгу як у фінансовому, так і нефінансовому вимірі, його впровадження в Україні залишається неповним. Зокрема через нестачу кваліфікованих спеціалістів, впровадження цифрових систем та технологій:

2. Контролінг розглядається виключно як складова стратегічного менеджменту;

4. Необхідність впровадження на малих і середніх підприємствах Особливо гостро це актуально малому та середньому бізнесі спостерігається висока повільність реакції на зміни зовнішнього середовища.

5. Організаційно-кадрові виклики підприємства часто стикаються з: пором впровадженню контролінгу від співробітників через зростання навантаження.

## 1.2. Види, функції та інструменти контролінгу.

Проведені дослідження дозволять на сформувані думку про те, що основне призначення системи контролінгу це управління процесами поточного аналізу та регулювання планових та фактичних показників, для уникнення помилок та відхилень від планових показників.

Як зазначає О. В. Прокопенко та Л. Б. Криворучко «..Контролінг – центральна підсистема системи управління підприємством або окремим процесом, яка пов’язує, координує, узгоджує, спрямовує, контролює діяльність усіх функціональних управлінських одиниць з метою адаптації їхньої діяльності до змінних зовнішніх умов, здійснює інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, і умовою існування якої є відповідний образ мислення керівництва підприємством або процесом, який сфокусований на оптимальному використанні усіх видів ресурсів і тривалому розвитку підприємства» [20, с. 29]

Контролінг у сучасних умовах виступає як провідна функція менеджменту, що забезпечує взаємозв’язки між іншими його окремими функціями, головною метою якого є своєчасна та об’єктивна оцінка виконання запланованих господарських операцій і підготовка інформації, необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень, оскільки контролінг дозволяє перевірити своєчасність і якість виконання завдань менеджерами та іншими співробітниками відповідно до стратегічних і оперативних планів розвитку підприємства.

З позиції комплексного підходу до управління, контролінг можна розглядати як систему інструментів, яка, спираючись на ключові показники діяльності підприємства (оборот, витрати, прибуток тощо), буде сприяти значному підвищенню ефективності управління, забезпечуючи реалізацію стратегічних цілей і покращувати результати діяльності підприємства в цілому.

В практичній площині контролінг є окремим напрямком економічної роботи, що пов’язаний із моніторингом фінансово-економічної діяльності та

систематичним наданням керівництву актуальної інформації для прийняття своєчасних тактичних і стратегічних рішень. Особливе місце контролінг займає в системі управління підприємством, він не замінює систему управління, а переводить його на якісно новий рівень, виконуючи роль механізму саморегулювання та забезпечуючи зворотний зв'язок у контурі управління.

Основною метою контролінгу є орієнтація управлінського процесу для досягнення всіх цілей, які стоять перед організацією. Для цього контролінг забезпечує виконання наступних функцій [37, с. 15]:

- координація управлінської діяльності щодо досягнення цілей підприємства;
- інформаційна та консультативна підтримка прийняття управлінських рішень;
- створення та забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством;
- забезпечення раціональності управлінського процесу.

Поява контролінгу на сучасних підприємствах пояснюється такими причинами [38, с. 60]:

1. Підвищення нестабільності довкілля висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством, зокрема:

- збільшення швидкості реакції на зміни ринкових умов,
- підвищення гнучкості підприємства;
- необхідність безперервного відстеження змін, що відбуваються у зовнішній та внутрішній середовищах підприємства;
- необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення виживання підприємства та уникнення кризових ситуацій.

2. Ускладнення систем управління підприємством вимагає формування ефективного механізму координації системи управління.

3. Інформаційність та інформатизованість суспільного розвитку за браку релевантної (суттєвої, значимої) інформації вимагає побудови ефективної системи інформаційного забезпечення управління.

Сучасна система менеджмент поділяє цілі діяльності підприємства на два її види: оперативна (короткострокова) і стратегічна (довгострокова, перспективна), на основі цього з незначними варіаціями виділяють два основні аспекти контролінгу: стратегічний і оперативний.

Стратегічний контролінг координує функції стратегічного планування, контролю та системи стратегічного інформаційного забезпечення. Цільове завдання стратегічного планування полягає у забезпеченні тривалого успішного функціонування суб'єкта господарювання.

Процес стратегічного планування складається із трьох фаз.

1. Пошук та формування стратегічної мети, яка формується з місії організації та характеризується як потенціал успіху. Одночасно вводяться і обмеження у вигляді фіксованих та незалежних змінних, які можуть бути як зовнішнього, і внутрішнього характеру. Планові цілі та обмеження визначають процес пошуку альтернативних варіантів, та дає можливість оцінити ступінь їх реалізації

2. Оформлення та оцінка стратегії - фіксація поточної ситуації, потенціалів та стратегічних цілей організації, що представляють собою різницю між можливими і реально досягнутими значеннями. Це дозволить виявити сильні та слабкі сторони організації.

3. Прийняття стратегічних рішень — завершальна фаза стратегічного планування, де лише на рівні вищих ланок управління організації відбувається усвідомлене встановлення цілеспрямованих дій. Вибір стратегічного рішення може спричинити такі дії як: реструктуризація, еволюція чи створення нової структури організації тощо.

.При формуванні концепції стратегічного контролінгу необхідно враховувати та вирішувати такі завдання:

- формування контрольованих маркерів для вимірювання та оцінки успіху;
- встановлення нормативних величин, що діють як база для порівняння;
- визначення фактичних (реальних) значень контрольованих величин;
- перевірку реальних величин по відношенню до нормативних шляхом порівняння плану і факту (тобто за статистикою за минулий період) та порівняння плану з реально сформованими (бажаними) контрольованими величинами, що характеризують актуальний потенціал успіху;
- фіксацію відхилень та аналіз причин, відповідальних за відхилення;
- виявлення необхідних коригуючих заходів управління відхиленнями від стратегічного курсу.

Оперативний контролінг координує процеси оперативного планування, контролю, обліку та звітності на підприємстві за підтримки сучасної інформаційної системи. Основним завданням оперативного контролінгу є забезпечення методичної, інформаційної та інструментальної підтримки менеджерів підприємства для досягнення запланованого рівня прибутку, рентабельності та ліквідності у короткостроковому періоді.

На відміну від стратегічного контролінгу, оперативний контролінг орієнтований на короткостроковий результат, тому інструментарій оперативного контролера принципово відрізняється від методик та інструментів стратегічного контролера.

На основі вищезазначеного, можна визначити основні завдання оперативного контролінгу:

- планування, регулювання, моніторинг та контроль діяльності підприємства;
- постійна організація та координація фінансового управління, що забезпечує досягнення поставленої мети;
- інформаційне забезпечення управління, а також орієнтованого на досягнення поставленої мети;
- визначення та аналіз «вузьких» та «слабких» місць підприємства;

- аналіз впливу н відхилень на виконання поточних оперативних планів;
- проведення порівняння планових і фактично досягнутих величин ключових показників, аналіз причин, що їх викликали, виявлення винуватців відхилень.

Можна з упевненістю сказати, що оперативний контролінг займається координацією процесів оперативного планування, контролю, обліку та звітності в організації за підтримки сучасної інформаційної системи.

У реальній практиці стратегічний та оперативний контролінг досить тісно взаємодіють між собою у процесі реалізації функцій менеджменту. Служба контролінгу виступає як координатор між керівництвом та підрозділами підприємства при розробці стратегічних та оперативних планів, а також здійснює контроль їх виконання. Глобальне управління, реалізоване стратегічним контролінгом, доповнюється управлінням у рамках оперативного контролінгу.

Таблиця 2.2.

Порівняння оперативного та стратегічного контролінгу:

<b>Критерій</b>	<b>Оперативний контролінг</b>	<b>Стратегічний контролінг</b>
Часовий горизонт	Короткостроковий (дні, тижні, місяці, максимум рік)	Довгостроковий (3–5 і більше років)
Мета	Забезпечення поточної ефективності та рентабельності	Забезпечення стабільного розвитку та конкурентних переваг
Основні завдання	Контроль витрат, доходів, оборотності, ліквідності	Оцінка ринку, конкурентоспроможності, стратегічних ризиків
Об'єкт аналізу	Фінансові показники, операційні процеси	Стратегічні фактори успіху, позиція на ринку
Інструменти	Бюджетування, калькуляція витрат, аналіз відхилень	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, портфельні матриці (BCG, McKinsey)
Характер інформації	Деталізована, оперативна, кількісна	Узагальнена, прогнозна, якісна та кількісна
Результат	Оптимізація поточної діяльності, швидке реагування на відхилення	Вибір стратегічного напрямку розвитку, інвестиційні рішення
Рівень управління	Середній і нижчий менеджмент	Вищий менеджмент, власники бізнесу

Також в наукових та літературних джерелах виділяють такі основні види контролінгу:

Фінансовий контролінг. Використовується в процесі фінансової діяльності підприємства. Включає:

- планування та контроль бюджету;
- аналіз рентабельності проєктів;
- управління оборотними активами й пасивами;
- оцінку фінансової стійкості та ліквідності.

Операційний контролінг. Застосовується для планування та контролю операційних процесів:

- управління виробництвом;
- організація логістики та запасів;
- контроль якості продукції й послуг.

Маркетинговий контролінг. Спрямований на оцінку ефективності маркетингових заходів, зокрема:

- аналіз ринку та споживчої поведінки;
- планування та контроль рекламних кампаній;
- дослідження задоволеності клієнтів та їхніх вимог до продукції.

Контролінг людських ресурсів. Використовується для управління персоналом, включаючи:

- аналіз ефективності робочої сили;
- планування та контроль навчання й розвитку кадрів;
- оцінку роботи співробітників і системи мотивації.

Логістичний контролінг. Орієнтований на управління та оптимізацію логістичних процесів:

- координація та моніторинг усіх етапів постачання;
- від закупівлі сировини до доставки готової продукції споживачеві.

Інноваційний контролінг Зосереджений на управлінні інноваціями, а саме:

- моніторинг і оцінка інноваційних проєктів;
- управління ресурсами та ризиками;

- забезпечення відповідності інновацій стратегічним цілям підприємства.

Як ключові цілі організації можна виділити досягнення високої рентабельності, забезпечення ліквідності та підвищення ефективності організації загалом. Досягнення поставлених цілей ґрунтується на виконанні наступних функцій контролінгу :

- моніторинг стану економіки організації;
- сервісна функція (забезпечення аналітичною інформацією для ухвалення управлінських рішень);
- керуюча функція;
- контроль та аналіз економічності роботи підрозділів;
- підготовка (розробка) методології прийняття рішень, їх координація, і навіть контроль сприйняття цієї методології керівництвом.

Важливим моментом в дослідженні системи контролінгу є формування інструментів контролінгу - засобів та методів, що використовуються для інформаційно-аналітичної та методичної підтримки керівників у процесі планування, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень у компанії, охоплюючи різні сфери діяльності

Як зазначає Русановська О.А «... Іструменти контролінгу – це сукупність дій, організованих для досягнення конкретного завдання. Іншими словами кажучи, методи – це «що» робити, а інструменти – це «як» робити» [21,с. 100]

С.Б. Ільїна, Т.С. Журба. –зазначають «..набір інструментів контролінгу може змінюватися залежно від: специфіки підприємства (виробниче, кредитне, страхове тощо); розмірів підприємства; структури системи управління» [13,с. 94].

В. Прокопишак, С. Ярмольський поділяють інструменти на такі групи:

- Загально-методологічні;
- Загальноекономічні – спостереження, порівняння, групування, аналіз, тенденційний аналіз, синтез, систематизація, прогнозування,;
- Специфічні – характерні для окремих напрямів діяльності.

Баштаєв Ю.С. трактує що «..інструменти контролінгу різняться залежно від функціональної сфери їх вживання (зовнішнє середовище, маркетинг та збут, забезпечення ресурсами, виробництво, логістика, персонал, інвестиції, інноваційна діяльність, інші сфери діяльності підприємства »[23,с. 333]

Таблиця 1.3

Інструменти контролінгу та сфера їх застосування в діяльності суб'єктів господарювання

Інструмент	Характеристика	Сфера застосування
Бюджетування	Планування доходів і витрат, контроль виконання бюджету	Фінансовий контролінг, стратегічне та оперативне планування
Аналіз відхилень	Порівняння планових і фактичних показників, виявлення причин відхилень	Фінансовий та операційний контролінг
Калькуляція витрат	Розрахунок собівартості продукції, визначення рентабельності, оптимізація витрат	Виробництво, фінанси, управління ціноутворенням
Balanced Scorecard (BSC)	Оцінка ефективності за чотирма напрямками: фінанси, клієнти, процеси, розвиток	Стратегічний контролінг, оцінка ефективності бізнесу
Key Performance Indicators (KPI)	Система кількісних та якісних показників для оцінки досягнення цілей	Управління персоналом, маркетинг, фінанси
Benchmarking	Порівняння з кращими практиками конкурентів чи галузі	Стратегічний та операційний контролінг
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Розробка стратегії, оцінка ринкових позицій
PEST-аналіз	Дослідження політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів	Стратегічний контролінг, оцінка зовнішнього середовища
Портфельні матриці (BCG, McKinsey)	Оцінка бізнес-напрямів та інвестиційних проектів, розподіл ресурсів	Стратегічний контролінг, інвестиційна політика
Break-even analysis	Визначення точки беззбитковості, аналіз взаємозв'язку витрат, обсягів та прибутку	Виробництво, фінанси, ціноутворення
Cash-flow-аналіз	Контроль руху грошових коштів, підтримання ліквідності	Фінансовий контролінг
ABC/XYZ-аналіз	Класифікація витрат, товарів або клієнтів за значущістю та стабільністю	Логістика, управління запасами, маркетинг

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ТДВ «БРАЦЛАВ»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТДВ «Брацлав»

Товариство з додатковою відповідальністю «Брацлав» (далі ТДВ «Брацлав») розташоване в с.м.т. Брацлав Тульчинського району Вінницької області. Створено підприємство в 1994 році на базі ВАТ «Брацлав»

ТДВ «Брацлав» - сучасна компанія, яка динамічно розвивається та займається розробкою, впровадженням і супроводом комплексних рішень для тваринництва і сільського господарства. Основними видами діяльності «ТДВ Брацлав» є виробництво машин та устаткування для сільського та лісового господарства, ремонт і технічне обслуговування машин та устаткування промислового призначення.[50]

Асортимент продукції, що виробляється представлено доїльним обладнанням, технікою для садівництва, колісною технікою, технологіями та обкладаннями для молочного виробництва, модульними фермами під ключ (під будь-який масштаб — 100–6000 голів)

ТДВ «Брацлав» орієнтоване на використання високопродуктивних ресурсозберігаючих технологій (сендвіч-панелі, вентиляція з регулюванням, енергозбереження, екологічні стандарти), які допомагають підвищувати економічну ефективність і збільшувати прибуток господарств. Продукція ТДВ відрізняється високою якістю і надійністю в експлуатації. При цьому пропонуються привабливі ціни, які обговорюються індивідуально з кожним партнером.

ТДВ «Брацлав» має сертифікат ISO9001:2008 від міжнародних організацій IQ Net і DQSGmbh, що підтверджує систему якості та щорічно успішно проходить аудит для підтвердження цього сертифікату. ТДВ активний учасник

вітчизняних виставок таких як «Агро» та ряду міжнародних вставок, зокрема «EuroTier». ТДВ «Брацлав» є експортно-орієнтованим підприємством, так воно продає свою продукцію на понад 30 ринків світу.

Обсяг статутного капіталу ТДВ станом на 2025 рік становить 576179 грн.

Засновниками ТДВ є юридичні та фізичні особи в складі:

- ТОВ «МГРУП-ІСТ» (Польща), внесок 461 214 грн. частка - 80,05%
- Фізичні особи – резиденти України), внесок 112 111 грн. частка - 19,45%
- Інші юридичні особи внесок 2854 грн. частка - 0,5%

ТДВ має корпоративні права в ряді підприємства:

- Асоціація «підприємств виробників та ремонтників сільськогосподарської техніки „виробник“» - 34%
- ТОВ «Брацлав+» - 24%
- ТОВ Торговий дім «Брацлав» - 20%

Основними покупцями продукції ТДВ «Брацлав» є

- Великі сільськогосподарські підприємства (МХП, Астрата-Київ, УКРПРОМІНВЕСТ-АГРО, HarvEast ) – зацікавлені у комплексних рішеннях для утримання худоби, систем доїння, кормороздачі, поїння тощо.

- Фермерські господарства України – особливо ті, що мають значні групи худоби (від 100 до 6000 голів), і потребують оснащення та реконструкції за сучасними стандартами.

- Місцеві аграрні компанії, що будують або модернізують комплекси – зокрема з автоматизацією, сонячними панелями, вентиляцією та енергоефективними рішеннями.

- Закордонні дистрибутори або партнери – які можуть закуповувати або інтегрувати рішення у ЄС та інші країни.

Система управління на ТДВ «Брацлав» ґрунтується на поєднанні сучасних підходів до менеджменту та багаторічного виробничого досвіду підприємства. Управлінська структура ТДВ «Брацлав» передбачає чіткий розподіл функцій між

адміністративними, виробничими та сервісними підрозділами, що забезпечує ефективне планування, контроль і виконання завдань на всіх рівнях.

<b>Стратегічний рівень</b>				
Загальні збори учасників (власників) – визначають основні напрями розвитку, затверджують фінансові плани та стратегію.		Генеральний директор – здійснює загальне керівництво підприємством, представляє його інтереси на внутрішньому та зовнішньому ринках.		
<b>Тактичний рівень</b>				
Заступник директора з виробництва <i>Виробничий відділ</i> <i>Відділ технічного контролю</i> <i>Відділ головного інженера</i>	Заступник директора з комерційних питань <i>Відділ збуту та маркетингу</i> <i>Відділ зовнішньоекономічної діяльності (експорт)</i>	Фінансовий директор <i>Бухгалтерія</i> <i>Планово-економічний відділ</i> <i>Відділ контролінгу та аналітики</i>	Керівник служби персоналу <i>Відділ кадрів</i> <i>Відділ навчання та розвитку персоналу</i>	Керівник відділу інновацій та конструкторських розробок <i>Конструкторське бюро</i> <i>Відділ проектування та впровадження нових технологій</i>
<b>Операційний рівень</b>				
Виробничі цехи (металообробка, зварювальні роботи, складання, фарбування, пакування)		Логістичний відділ та складське господарство		Сервісна служба та технічна підтримка клієнтів

Рис. 2.1 Організаційна структура ТДВ «Брацлав»

Керівництво ТДВ «Брацлав» застосовує принципи стратегічного управління, орієнтуючись на довгостроковий розвиток, розширення ринків збуту та впровадження інноваційних технологій у виробництво. Значна увага на ТДВ «Брацлав» приділяється управлінню якістю продукції та обладнання, що відповідає міжнародним стандартам, а також контролю всіх етапів виробничого процесу – від проектування обладнання до його монтажу та сервісного обслуговування. Управлінська система включає елементи контролінгу, маркетингового аналізу та кадрового менеджменту. Важливим напрямом є

підтримка високої кваліфікації персоналу та мотивація працівників через навчання, систему заохочень та участь у вдосконаленні виробничих процесів.

Значна увага виділяється управлінню інноваціями та розвитком нових видів обладнання для тваринництва, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках, це забезпечує стабільність роботи ТДВ «Брацлав», підвищує ефективність виробництва та сприяє зміцненню його позицій як одного з провідних виробників галузі.

Таблиця 2.1

## Функції підрозділів ТДВ «Брацлав»

Підрозділ	Основні функції
Генеральний директор	Загальне керівництво підприємством, стратегічне планування, представництво інтересів на ринку
Виробничий відділ	Організація та контроль виробничого процесу, забезпечення дотримання технологічних стандартів
Відділ технічного контролю (ОТК)	Контроль якості продукції, проведення випробувань та перевірок
Відділ головного інженера	Забезпечення безперебійної роботи обладнання, ремонт та обслуговування техніки
Відділ збуту та маркетингу	Продаж продукції, аналіз ринку, робота з клієнтами, просування бренду
Відділ ЗЕД	Організація експортних операцій, робота з міжнародними партнерами
Бухгалтерія	Фінансовий облік, підготовка звітності, контроль витрат
Планово-економічний відділ	Планування виробництва, економічний аналіз, контроль виконання бюджетів
Відділ контролінгу та аналітики	Моніторинг фінансових показників, аналіз ефективності підрозділів
Відділ кадрів	Підбір персоналу, кадровий облік, управління трудовими відносинами
Відділ навчання та розвитку персоналу	Підвищення кваліфікації працівників, організація тренінгів
Конструкторське бюро	Розробка нових видів обладнання, вдосконалення конструкцій
Відділ проектування та впровадження технологій	Впровадження інновацій у виробництво, розробка технічної документації
Виробничі цехи	Безпосереднє виготовлення продукції (металообробка, зварювання, фарбування, складання)
Логістичний відділ та склад	Організація зберігання, пакування та транспортування продукції
Сервісна служба та технічна підтримка	Монтаж обладнання, гарантійне та післягарантійне обслуговування

Проведемо аналіз фінансового економічного стану ТДВ. В першу чергу дослідимо динаміку та структуру активів

Таблиця 2.2.

Аналіз динаміки та структури активів ТДВ «Брацлав» за 2022 – 2024 р.

Актив	2022,0		2023,0		2024,0		Відхилення 2024р від 2022 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
<b>I. Необоротні активи</b>								
Незаверш капіт інвестиції	4158,0	4,9	10284,2	10,5	0,0	0,0	-4158,0	0,0
Основні засоби:	44804,0	52,3	34616,5	35,3	62444,6	51,7	17640,6	139,4
первіс вартість	55628,0	65,0	47316,0	48,3	83126,5	68,8	27498,5	149,4
знос	10824,0	12,6	12699,5	13,0	20681,9	17,1	9857,9	191,1
Довгострокові фінан. інвест.	4,8	0,0	4,8	0,0	4,8	0,0	0,0	100,0
Усього за розділом I	48966,8	57,2	44905,5	45,8	62449,4	51,7	13482,6	127,5
<b>II. Оборотні активи</b>								
Запаси:	1448,7	1,7	2038,7	2,1	36677,3	30,4	35228,6	2531,7
у тому числі гот. продукція	1096,3	1,3	1850,0	1,9	4620,0	3,8	3523,7	421,4
Дебіт заборг за товари, роботи, послуги	8872,6	10,4	6750,3	6,9	1597,1	1,3	-7275,5	18,0
Інша поточна дебіт заборг.	14785,6	17,3	19969,3	20,4	19969,3	16,5	5183,7	135,1
Гроші та їх еквіваленти	4785,3	5,6	16937,5	17,3	16937,5	14,0	12152,2	353,9
Інші оборотні активи	5682,3	6,6	7398,6	7,5	7398,6	6,1	1716,3	130,2
Усього за розділом II	36670,8	42,8	53094,4	54,2	53094,4	44,0	16423,6	144,8
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття - відсутні</b>								
Баланс	85637,6	100,0	97999,9	100,0	120795,8	100,0	35158,2	141,1

Дослідження динаміки та структури активів ТДВ є важливим скільки динаміка активів показує, чи зростає майновий потенціал підприємства та чи здатне воно підтримувати свій розвиток, структура активів дозволяє визначити

баланс між необоротними (довгостроковими) та оборотними (короткостроковими) ресурсами, що впливає на ліквідність і платоспроможність

Аналіз динаміки та структури активів ТДВ «Брацлав» за 2022–2024 рр свідчить про позитивні тенденції в діяльності підприємства. Так обсяг активів підприємства зріс з 85 637,6 тис. грн в 2022 р. до 120 795,8 тис. грн 2024 р., приріст за два роки становить 35 158,2 тис. грн або 41,1 %. Найбільше зростання відбулося у окремих статтях оборотних активів, що свідчить про підвищення ліквідності підприємства. Щодо частки необоротних активів у балансі то вона зменшилася з 57,2 % до 51,7 %, а оборотних – зросла з 42,8 % до 44,1 %, це свідчить про підвищення мобільності активів та посилення можливостей підприємства фінансувати операційну діяльність. Одже ТДВ демонструє зростання вартості активів на 41,1 % за 2022–2024 рр., що може свідчити про: оновлення основних засобів, зменшення дебіторської заборгованості за товари та послуги та збільшення частки оборотних активів, що підвищує ліквідність. В той же час і діяльності підприємства є ряд потенційних ризиків: значне зростання запасів може призвести до заморожування оборотного капіталу, збільшення амортизаційних відрахувань через знос може вплинути на прибутковість.

Проведемо дослідження динаміки та структури капіталу ТДВ, що дасть змогу оцінити фінансову стійкість і рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, також воно показує, наскільки раціонально сформовані власні та позикові кошти та чи здатне підприємство забезпечувати виконання своїх зобов'язань. Даний аналіз є основою для ухвалення рішень щодо оптимізації фінансової структури та підвищення інвестиційної привабливості.

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить, що 2022–2024 роках капітал ТДВ зріс із 85 637,6 тис. грн до 120 795,8 тис. грн, що свідчить про збільшення фінансового потенціалу на 41,1 %, найбільше зростання відбулося за рахунок власного капіталу, який піднявся з 11 489,2 тис. грн до 35 949,6 тис. грн., зростання 212,9%,

що вказує на накопичення нерозподіленого прибутку та посилення фінансової незалежності

Таблиця 2.3.

Аналіз динаміки та структури капіталу (пасивів) ТДВ за 2022 – 2024 р.

Пасив	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024р від 2022 р	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
I. Власний капітал								
Зареєстрований (пайовий) капітал	576,2	0,7	576,2	0,6	576,2	0,5	0,0	100,0
Резервний капітал	28,8	0,0	28,8	0,0	28,8	0,0	0,0	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	10884,2	12,7	24878,3	25,4	35344,6	29,3	24460,4	324,7
Усього за розділом I	11489,2	13,4	25483,3	26,0	35949,6	29,8	24460,4	312,9
II. Довгострокові зобов'язання	1457,3	1,7	3299,0	3,4	39950,2	33,1	38492,9	2741,4
III. Поточні зобов'язання	0	0	0	0	0	0	0	0
Короткострокові кредити банків	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Поточна кредиторська заборгованість за:								
довгостроковими зобов'язаннями	525,7	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	-525,7	0,0
товари, роботи, послуги	3254,1	3,8	2669,2	2,7	3529,4	2,9	275,3	108,5
розрахунками з бюджетом	4600,3	5,4	5385,0	5,5	6132,9	5,1	1532,6	133,3
у тому числі з податку на прибуток	984,3	1,1	1067,9	1,1	895,8	0,7	-88,5	91,0
розрахунками зі страхування	554,2	0,6	329,3	0,3	205,2	0,2	-349,0	37,0
розрахунками з оплати праці	1898,3	2,2	1444,6	1,5	1934,2	1,6	35,9	101,9
Інші поточні зобов'язання	60874,2	71,1	59389,5	60,6	33094,3	27,4	-27779,9	54,4
Усього за розділом III	72691,1	84,9	69217,6	70,6	44896,0	37,2	-27795,1	61,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу - відсутні								
Баланс	85637,6	100,0	97999,9	100,0	120795,8	100,0	35158,2	141,1

Довгострокові зобов'язання також значно зросли – з 1 457,3 тис. грн до 39 950,3 тис. грн, або на+2 741,4 %, що свідчить про залучення інвестицій або кредитних ресурсів для розвитку. Поточні зобов'язання залишаються домінуючими, але їх обсяг скоротився з 72 691,1 тис. грн до 44 896,0 тис. грн, що характеризує зменшення фінансового навантаження на ТДВ

Дослідження структури ТДВ показує зростання частки власного капіталу з 13,4 % до 29,8 %, що є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про зменшення залежності від кредиторів і зміцнення фінансової стійкості. Загалом підприємство демонструє значне покращення капіталізації та більш збалансовану структуру джерел фінансування.

Таблиця 2.4

## Основні показники результативності діяльності ТДВ

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р від 2022 р	
				тис. грн.	тис. грн.
Виручку від реалізації продукції тис. грн	184541,3	191136,8	164494,7	-20046,6	89,1
Вартість майна, тис. грн.	85637,6	97999,9	120795,8	35158,2	141,1
Вартість капіталу підприємства, тис. грн	1457,3	3299,0	39950,0	38492,7	2741,4
Середньо -спискова чисельність осіб, чол.	141,0	136,0	128,0	-13,0	90,8
Собівартість продукції, тис. грн.	13545,3	156896,4	128943,7	115398,4	951,9
Валовий прибуток, тис. грн.	8454,7	13452,1	12976,8	4522,1	153,5
Чистий прибуток тис. грн.	4754,3	10797,1	10466,3	5712,0	220,1
Рентабельність продукції %	62,4	8,6	10,1	-52,4	16,1
Рентабельність власного капіталу	3,3	3,3	0,3	-3,0	8,0
Рентабельність активів	5,6	11,0	8,7	3,1	156,1

За досліджуваний період 2022–2024 роки в ТДВ «Брацлав» спостерігається зростання вартості майна підприємства на 41,1 % , з 85 637,6 тис. грн в 2022 році до 120 795,8 тис. грн в 2024 році, що свідчить про розширення активів, також зростання обсягу власного капіталу на 2 741,4 %, є ознакою значного залучення інвестицій та підвищення фінансової стійкості. Проте виручка від реалізації

продукції знизилась на 10,9 %, а чисельність працівників скоротилася на 9,2 %, що може свідчити про зменшення обсягів виробництва або підвищення ефективності праці, як наслідок валовий прибуток збільшився майже у два рази з 8 245,7 тис. грн в 2022 році до 15 923,9 тис. грн в 2024 році, але чистий прибуток у 2024 році знизився на 21,2 % порівняно з 2023 роком, що свідчить про зростання витрат. Рентабельність продукції підвищилася з 4,9 % до 9,1 %, а рентабельність активів – з 5,6 % до 8,7 %, що свідчить про покращення ефективності використання ресурсів. Проте рентабельність власного капіталу суттєво знизилася з 62,4 % до 29,1 %, що може бути наслідком зростання обсягу капіталу швидше, ніж прибутку.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок про стійке фінансове становище ТДВ «Брацлав» та можливості для розвитку.

## 2.2. Практика функціонування системи контролінгу на підприємстві

Згідно із рекомендаціями наглядової ради відділ контролінгу та аналітики на ТДВ «Брацлав» був створений в жовтні 2024 року, це було зумовлене потребою підвищення ефективності управління підприємством в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та зростання конкуренції. Традиційних інструментів бухгалтерського обліку й фінансової звітності вже було недостатньо для своєчасного прийняття управлінських рішень, тому виникла необхідність у спеціалізованому підрозділі, що забезпечує комплексний контроль та аналітичну підтримку керівництва.[50]

Основними причинами створення відділ контролінгу та аналітики є:

- Посилення управлінського контролю – забезпечення системного моніторингу виконання планів і бюджетів, своєчасне виявлення відхилень та їх причин.

- Інформаційна підтримка керівництва – необхідність надання достовірних та аналітично оброблених даних для ухвалення стратегічних і тактичних рішень.

- Суттєве зростання масштабів діяльності ТДВ – зі збільшенням виробничих і фінансових потоків виникла потреба у спеціалізованій структурі для їх оперативного аналізу та контролю.

- Підвищення конкурентоспроможності ТДВ – впровадження сучасних методів контролінгу (аналіз рентабельності, факторний аналіз, система КРІ) дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність використання ресурсів.

- Необхідність оптимізації управлінських процесів – відділ контролінгу та аналітики забезпечує координацію між бухгалтерією, фінансовим відділом, виробництвом і збутом, що дозволяє уникати дублювання функцій і покращує управлінську дисципліну.

- Орієнтація на перспективу розвитку – відділ формує основу для стратегічного контролінгу, який орієнтує діяльність підприємства не лише на фінансові результати, а й на досягнення стратегічних.

Наразі в діяльності ТДВ «Брацлав» відбуваються процес організаційного та функціонального становлення відділу контролінгу та аналітики. Якийбуде виконувати функції планування, моніторингу та оцінки ефективності господарської діяльності ТДВ. Передбачається, що відділ буде інтегрований у загальну систему управління й орієнтований на забезпечення керівництва своєчасною та достовірною інформацією для прийняття управлінських рішень.

Відділ контролінгу та аналітики підпорядковується керівництву ТДВ «Брацлав» та взаємодіє з бухгалтерією, фінансовим відділом, виробничими та збутовими підрозділами. Це дозволяє забезпечити комплексний підхід до планування та аналізу результатів діяльності.

Функції відділу контролінгу та аналітики ТДВ:

1. Планування – розробка бюджетів і фінансових планів, прогнозування обсягів виробництва та продажів.

2. Контроль – моніторинг виконання планових показників, виявлення відхилень і причин їх виникнення.

3. Аналіз – проведення фінансово-економічного аналізу, факторний та порівняльний аналіз результатів діяльності.

4. Регулювання – підготовка пропозицій керівництву щодо оптимізації витрат, підвищення ефективності виробництва та управління ресурсами.

#### 5. Інформаційне забезпечення

Система контролінгу на ТДВ ґрунтується на даних бухгалтерського та управлінського обліку. Збір і обробка інформації здійснюється переважно із застосуванням стандартних програм (Excel), що забезпечує достатній рівень аналітичної деталізації, проте має певні обмеження в автоматизації та швидкості формування звітів.

#### Особливості діючої системи

Відсутність повної інтеграції з ERP-рішеннями обмежує можливість швидкого формування багатовимірних аналітичних звітів.

Основна увага приділяється фінансовим результатам і контролю витрат, тоді як стратегічний аспект (Balanced Scorecard, KPI для підрозділів) застосовується частково.

Висока залежність від людського фактору: значна частина аналітичної роботи виконується вручну.

На даний час система контролінгу на ТДВ «Брацлав» є частково функціональною та виконує базові завдання з планування, аналізу й контролю, але для ефективного функціонування вона потребує подальшого розвитку в напрямі автоматизації, запровадження сучасних інструментів аналітики та розширення функцій стратегічного контролінгу. Це дозволить підвищити її

ефективність та забезпечити більший вплив на досягнення довгострокових цілей підприємств.

В 2025 році служба контролінгу та аналітики ТДВ «Брацлав» являє собою робочу групу з 2 осіб (керівник та фахівець), яка виконує роль аналітичної служби і забезпечує керівництво (насамперед генерального директора, фінансового директора, комерційного директора) оперативною інформацією про стан витрат на підприємстві, періодично складає розгорнуті аналітичні звіти, прогнозує показники фінансово-економічних з витратами та прибутком, налагоджує методику планування у планово-економічному відділі.

На початковому етапі роботи служби контролінгу та аналітики ТДВ немає необхідності залучати додаткових співробітників для збору контролінгової інформації лише на рівні цехів підприємства, оскільки заповнення аналітичних форм служби контролінгу покладається на економістів. Таким чином, служба контролінгу на ТДВ «Брацлав» в цей період діяльності є невеликою групою висококваліфікованих фахівців, які мають досить великі повноваження та доступ до всього обсягу економічної інформації.

В перспективі передбачається, що , служба контролінгу протягом певного періоду становлення встановлюватиме інформаційно-аналітичні зв'язки з іншими службами та відділами ТДВ, налагоджуватиме інформаційне співробітництво, відбуватиметися більш точний поділ функцій.

Передбачається, що в подальшому служба контролінгу може розширити свій вплив і свій штат, для чого в кожен цех може бути призначений свій контролер, який відстежуватиме і аналізуватиме відхилення фактичних параметрів роботи (насамперед витрат) від планових.

Визначено, що служба контролінгу та аналітики підпорядковується безпосередньо генеральному директору, тобто, начальник служби отримує досить високий статус та незалежність від начальників інших фінансово-економічних служб.

Також служба контролінгу та аналітики ставиться певною мірою в дещо привілейоване становище, оскільки наказом генерального директора інші служби зобов'язуються надавати службі контролінгу всю необхідну інформацію. Для своєї роботи.

Найважливіший елемент системи контролінгу для ТДВ «Брацлав» є система інформаційних потоків, оскільки одне з основних завдань контролінгу – інформаційна підтримка управління, вирішити її можна лише за умови чіткого та злагодженого функціонування системи інформаційних потоків на підприємстві. Контролінг є постачальником інформації, яка потрібна на функціонування системи управління для підприємства.

Важливим є розуміння того, що повноцінне функціонування служби контролінгу тісно пов'язане з оптимізацією інформаційних потоків на підприємстві, а отже, з автоматизацією фінансово-господарської діяльності підприємства використанням сучасних інформаційних технологій.

Система збирання та передачі контролінгової інформації спирається на існуючу систему інформаційних потоків і вона має бути органічно вбудована в загальну систему інформаційних потоків підприємства, інакше станеться відторгнення співробітниками підприємства нав'язаної ним системи контролінгу.

Система інформаційних потоків відділу контролінгу та аналітики ТДВ «Брацлав» базується на інтеграції даних з усіх ключових фінансово-економічних та виробничих підрозділів підприємства. Вона забезпечує отримання, обробку, аналіз і передачу інформації для керівництва з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Основним джерелом інформації для відділу є бухгалтерія ТДВ, яка надає дані про фінансові результати, витрати, собівартість продукції, розрахунки з постачальниками та покупцями, при чому важливим каналом інформаційних потоків виступає фінансовий відділ, який забезпечує інформацію про рух грошових коштів, кредитну політику, використання фінансових ресурсів.

Планово-економічний відділ ТДВ формує дані про плани виробництва, нормативи витрат, економічні розрахунки та показники ефективності. Ця інформація є базою для контролю відповідності фактичних результатів запланованим.

Служба збуту надає дані про обсяги продажів, структуру реалізації, ціни та знижки, а також інформацію щодо стану ринку та конкурентного середовища. Служба матеріально-технічного постачання постачає інформацію про забезпечення виробництва ресурсами, ціни на сировину та матеріали, рівень запасів і своєчасність поставок.

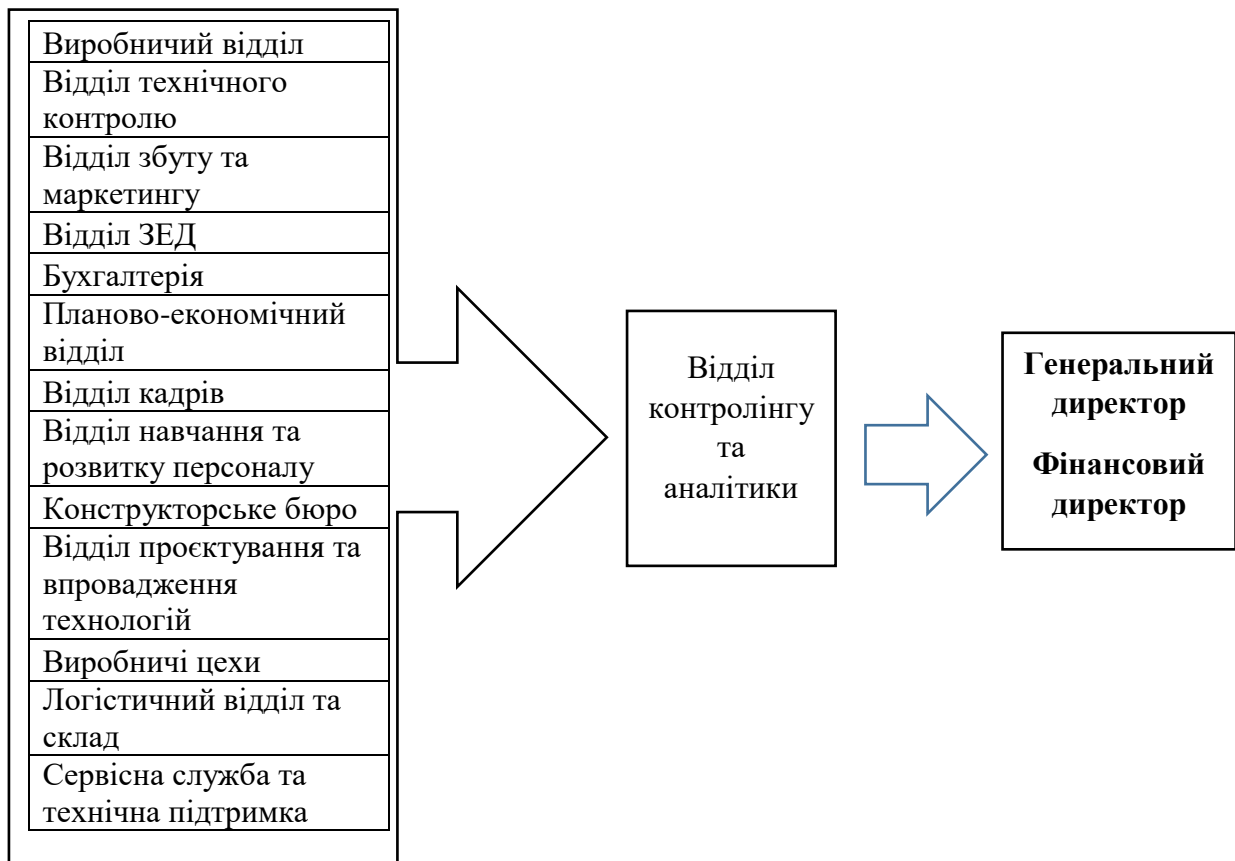


Рис. 2.1. Інформаційні потоків відділу контролінгу та аналітики ТДВ

Отримані дані обробляються відділом контролінгу та аналітики з використанням методів управлінського обліку, факторного аналізу, системи показників ефективності (KPI), та а їх основі здійснюється підготовка звітів, аналітичних записок і прогнозів для керівництва підприємства. Інформаційні потоки організовані таким чином, щоб забезпечити своєчасність, достовірність і комплексність даних.

Особливістю роботи відділу є також можливість ініціювати збір додаткової інформації, якщо існуючі дані виявляються недостатніми для прийняття управлінських рішень. У таких випадках відділ взаємодіє з відповідними службами та організовує розширений моніторинг.

Зворотний інформаційний потік спрямований від відділу контролінгу та аналітики до вищого керівництва підприємства. Він включає оперативні звіти про виконання планів, аналітичні висновки, рекомендації щодо оптимізації діяльності, а також прогнози розвитку. Така структура інформаційних потоків дозволяє керівництву підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, приймати стратегічні та тактичні рішення.

Таким чином, система інформаційних потоків відділу контролінгу та аналітики ТДВ «Брацлав» є багаторівневою, інтегрованою і спрямованою на забезпечення підприємства якісною аналітичною інформацією, що підвищує ефективність управління.

Перед службою контролінгу на ТДВ стоїть завдання забезпечення оперативного збору та аналізу інформації щодо витрат з метою управління. Керівники підприємства – генеральний директор, фінансовий директор, начальники відділів – повинні отримати інформацію, щоб у разі відхилень, що намітилися в роботі підприємства, встигнути вжити відповідних заходів та скоригувати роботу підприємства.

## РОЗДІЛ 3.

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ТДВ «БРАЦЛАВ»

#### 3.1. Напрямки розвитку системи контролінгу на підприємстві

Передбачається, що контролінг займе особливе місце в управлінні ТДВ «Брацлав»: він не замінить собою управління, а лише переведе його на якісно новий рівень. Система контролінгу вбудовується в управлінську структуру підприємства та містить завдання, організацію та підпорядкована стратегічним цілям. Це, значною мірою визначає організацію та інструменти контролінгу.

Функції контролінгу включають види управлінської діяльності, які забезпечують досягнення стратегічних цілей. До відносяться: облік, планування, контроль, аналіз, регулювання, інформаційно-аналітичне забезпечення бізнес-процесів в організації. Важливою умовою є наступне сформована система контролінгу повинна бути адаптована до специфічних факторів, які характеризують господарську діяльність ТДВ «Брацлав»

Одним з основних напрямків у стратегії управління ТДВ «Брацлав» є потреба в пошуку ефективних організаційних і методичних рішень для вдосконалення процесів управління на підприємстві, допомога у вирішенні даних питань лягає на новостворений відділ контролінгу та аналітики.

Роль відділу контролінгу та аналітики на ТДВ полягає в тому, що він:

- пов'язує бачення стратегічного розвитку з оперативним рівнем управління та забезпечує цілеспрямованість руху при постановці короткострокових завдань та виборі відповідних показників результативності;
- виробляє рекомендації щодо формування (зміни) структури ТДВ та реінжинірингу бізнес-процесів для досягнення поставлених цілей;

- організує та координує процеси в системі управління при підготовці, реалізації та оцінці виконання рішень;

- конструює інформаційну систему для забезпечення процесу управління та організує постачання інформації керівництву в режимі реального часу та у зручному форматі;

- методично підтримує процес управління (розробляє, адаптує та рекомендує методи планування, бюджетування, прогнозування, обліку, калькулювання, аналізу, контролю, стимулювання);

- формує рекомендації щодо побудови організаційно-функціональної структури управління підприємством.

Процес становлення відділу контролінгу та аналітики передбачає реалізацію наступних етапів. (Таблиця 3.1)

Таблиця 3.1

## Етапи становлення відділу контролінгу та аналітики на ТДВ «Брацлав»

Етап	Мета	Дії
Підготовчий етап	Визначення потреби у контролінгу та постановка завдань	- аналіз системи управління та обліку; - виявлення проблемних зон (несвоєчасність даних, відсутність прогнозів, дублювання функцій); - визначення цілей контролінгу (зниження витрат, підвищення рентабельності, стратегічне планування).
Організаційний етап	Формування служби контролінгу.	- визначення місця контролінгу в організаційній структурі підприємства; - розробка положення про відділ контролінгу та аналітики; - формування штату;
Інформаційний етап	Побудова системи інформаційних потоків	- визначення джерел даних (бухгалтерія, фінансовий відділ, планово-економічний відділ, збут, постачання); - розробка процедур збору та передачі інформації;- - інтеграція інформаційних систем для зручності обробки даних.

## Продовження таблиці 3.1

Етап	Мета	Дії
Методичний етап	Розробка методології контролінгу.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вибір системи калькулювання витрат (директ-костинг, АВС-костинг);</li> <li>- розробка системи ключових показників ефективності (KPI);</li> <li>- формування регламентів аналітичної звітності;</li> <li>- визначення стандартів бюджетування.</li> </ul>
Технологічний етап	Автоматизація процесів контролінгу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження ERP/BI-рішень для обробки даних (наприклад, ERP, SAP, Power BI);</li> <li>- створення електронних аналітичних панелей для керівництва;</li> <li>- налаштування автоматичної генерації звітів.</li> </ul>
Контрольно-аналітичний етап	Практичне функціонування системи.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- регулярний аналіз фінансово-економічних показників;</li> <li>- контроль виконання планів і бюджетів;</li> <li>- підготовка висновків та рекомендацій керівництву;</li> <li>- факторний аналіз відхилень.</li> </ul>
Етап стратегічного розвитку	Підвищення ролі контролінгу у стратегічному управлінні.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження Balanced Scorecard для стратегічного планування;</li> <li>- сценарний аналіз ризиків та прогнозування розвитку;</li> <li>- використання контролінгу для оцінки інноваційних та інвестиційних проектів.</li> </ul>

Як зазначалось в розділі 2 система контролінгу в ТДВ «Брацлав» знаходиться на етапі становлення., на даний час все знаходиться на III етапі – інформаційному, відбувається визначення джерел даних; організація збору та обробки інформації; інтеграція систем

За результатами впровадження цих етапів (передбачається всі етапи закінчити в 2025 році) ТДВ «Брацлав» отримає цілісну систему контролінгу, що

забезпечуватиме оперативне управління, стратегічний розвиток і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Перспективами розвитку системи контролінгу на ТДВ «Брацлав є :

1. Автоматизація інформаційних потоків. Впровадження сучасної ERP/BI-системи (наприклад, SAP Business One, Microsoft Power BI, 1С:ERP) для інтеграції бухгалтерського, фінансового, виробничого та збутового обліку.

2. Удосконалення управлінського обліку. Запровадження системи директ-костингу та ABC-костингу для більш точного розподілу витрат та використання методики CVR-аналізу) для оцінки залежності прибутку від зміни обсягів виробництва, цін і витрат.

3. Розробка та впровадження системи KPI. Визначення ключових показників ефективності для підрозділів (виробництво, збут, фінанси, постачання), формування системи мотивації персоналу на основі досягнення цільових KPI, регулярний моніторинг відхилень і коригування планів.

4. Поглиблення стратегічного планування. Використання Balanced Scorecard (BSC) для зв'язку між стратегічними цілями підприємства та операційними показниками, формування довгострокових прогнозів розвитку та сценарного аналізу ризиків.

5. Підвищення кваліфікації персоналу. Регулярне навчання працівників відділу контролінгу та аналітики сучасним методам аналізу й прогнозування, Участь у професійних семінарах і тренінгах з управлінського обліку, фінансового аналізу, автоматизації бізнес-процесів.

6. Розширення функцій контролінгу. Впровадження контролю за ефективністю інноваційних проектів і нових технологій, реалізація аналізу конкурентоспроможності продукції на ринку, впровадження системи регулярного внутрішнього аудиту витрат і результатів.

Реалізація в перспективі зазначених заходів дозволить ТДВ «Брацлав» значно підвищити прозорість бізнес-процесів, скоротити витрати, забезпечити

оперативність прийняття управлінських рішень і посилити стратегічну орієнтацію підприємства.

### 3.2 Використання сучасних інформаційних технологій у діяльності відділу контролінгу та аналітики підприємства

Незаперечний є факт, що організація контролінгу в діяльності ТДВ «Брацлав» з використанням інформаційних технологій найбільш ефективна, оскільки дозволяє збирати та обробляти в автоматичному режимі велика кількість ключових показників результативності та ефективності.

При цьому можливі два підходи до організації системи контролінгу процесів:

- 1) вбудовування функціоналу контролінгу та аналітики у діючу систему управління ТДВ
- 2) використання спеціалізованих систем контролінгу та їх інтеграція з автоматизованими системами керування підприємством.

Рішення про вибір конкретного варіанту функціонування інформаційної системи контролінгу зазвичай приймають виходячи із співвідношення «функціональність / якість / вартість». Але при цьому необхідно відзначити, що спеціалізовані системи мають більш досконалі механізми контролінгу процесів і з їх допомогою стає можливим систематизувати численні різноманітні виробничі та бізнес процеси підприємства

Крім цього, завдяки автоматизації контролінгу можна збирати дані про процеси, що протікають у різних інформаційних системах (ERP, CRM, SCM та ін.) за допомогою спеціальних агентів – адаптерів, які підключаються до систем та збирають у них необхідну інформацію. Зібрані дані інтегруються в базі даних системи контролінгу та згодом аналізуються виходячи з цільових значень ключових показників ефективності/результативності, закладених у системі.

Функціонал спеціалізованих систем, призначених для організації контролінгу бізнес-процесів, містить наступні блоки:

- XML-адаптери (агенти) – забезпечують збір та перетворення даних із різних інформаційних систем;

- Process Warehouse (база даних ключових показників) – забезпечує накопичення значень ключових показників результативності та/або ефективності;

- Frontend (блок аналізу) – забезпечує можливість аналізувати показники результативності ефективності бізнес-процесів;

- Report (звіти) – дозволяє створювати різноманітні аналітичні звіти за запитами користувачів.

Системи контролінгу можна використовувати як надбудова до будь-яких систем, де автоматизовані потоки робіт та виконуються транзакції. Такі системи є відкриті інструментальні засоби, оскільки бізнес-процеси часто охоплюють цілий низку інформаційних систем підприємств компанії. Таким чином системи контролінгу підтримують інтеграцію з найширшим спектром інформаційних систем, включаючи ERP-системи, системи класу workflow, SCM- та CRM-системи, а також додатки власної розробки.

Принципова відмінність спеціалізованих систем контролінгу полягає в тому, що вони дозволяють аналізувати бізнес-процес з ланцюжками процесів, що тягнуться по різних інформаційним системам, або інакше кажучи, створювати єдиний погляд на бізнес-процес, у рамках якого використовується кілька різних інформаційних систем.

Ефективне функціонування системи контролінгу неможливе без сучасних інформаційних технологій, які забезпечують збір, обробку, збереження та аналіз великих обсягів даних. На ТДВ «Брацлав» відділ контролінгу та аналітики є ключовим елементом управлінської системи, і його результативність значною мірою залежить від рівня автоматизації.

Розглянемо можливі варіанти використання автоматизованих систем в діяльності відділу контролінгу та аналітики ТДВ «Брацлав»

Таблиця 3.2

ІТ технології для автоматизації відділу контролінгу та аналітики

ІТ-інструмент	Завдання контролінгу	Очікуваний результат
<i>BAS ERP / IT-Enterprise</i>	Інтеграція даних із бухгалтерії, фінансового та виробничого відділів	Єдина база даних, зниження дублювання інформації, підвищення точності
<i>Модуль бюджетування ERP</i>	Формування та контроль виконання бюджетів, аналіз відхилень план/факт	Вчасне виявлення перевитрат, підвищення фінансової дисципліни
<i>SAP CO (Controlling)</i>	Розрахунок собівартості, калькуляція за центрами відповідальності	Контроль рентабельності продукції, оптимізація асортименту
<i>Power BI / QlikView / Tableau</i>	Візуалізація ключових показників (KPI), факторний аналіз	Швидке управлінське рішення, прозорість діяльності підрозділів
<i>MES-системи (виробничий модуль ERP)</i>	Контроль ефективності роботи цехів і обладнання (OEE)	Зменшення простоїв, підвищення продуктивності
<i>ABC-костинг</i>	Розподіл накладних витрат за процесами та підрозділами	Виявлення збиткових виробів, скорочення непродуктивних витрат
<i>Direct-costing</i>	Оцінка маржинального доходу по продуктах і замовленнях	Швидка оцінка вигідності нових контрактів
<i>Google Data Studio / Azure ML</i>	Онлайн-моніторинг і прогнозування витрат, попиту	Гнучке планування, уникнення касових розривів, економія ресурсів
<i>Хмарні технології (AWS, Azure, Google Cloud)</i>	Дистанційний доступ до управлінської інформації	Мобільність керівництва, прискорення прийняття рішень

Для забезпечення ефективності контролінгу на ТДВ «Брацлав» інформаційна система що використовується повинна мати такі можливості:

- збирати та накопичувати дані з різних інформаційних систем підприємства;
- проводити оцінку ефективності бізнес-процесів на основі ключових показників результативності;
  - аналізувати показники процесів за допомогою вбудованих спеціалізованих статистичних інструментів;
  - відображати історію ключових показників бізнес-процесів, проводити порівняння з попередніми періодами;
  - аналізувати ключові показники з різних точок зору, використовуючи перенастроювані фільтри;
  - підтримувати планування ключових показників результативності та ефективності бізнес-процесів;
  - автоматично запускати аварійні попередження, якщо значення ключових показників суттєво відхиляються від запланованих;
  - об'єднувати різні параметри, що вимірюються для пошуку джерел відхилень;
  - переформатовувати розрахункові ключові показники у різні звіти.

3.3 Розробка параметрів оцінки ефективності системи контролінгу підприємства.

В даний час контролінг являє собою швидко сферу управлінської діяльності яка швидко розвивається. На українських підприємствах формування служби контролінгу певним чином стикається з рядом труднощів, зокрема, через низку проблем, які мають теоретичний та практичний характер, насамперед, ці протиріччя пов'язані з тим, що в теорії контролінгу відсутній єдиний чіткий понятійний апарат, немає меж між процесами контролінгу та менеджменту, погано розвинений міждисциплінарний характер його інструментарію, часто

виникають труднощі взаємовідносин структурних підрозділів підприємства із службою контролінгу

Практика свідчить що в діяльності українських підприємств виділяють два способи застосування контролінгу: силами сторонніх організацій чи власними силами. Вибір варіанта застосування для кожного підприємства визначається його можливостями у сфері кадрового забезпечення, наявності компетенцій у фахівців, які могли б здійснити заплановані зміни власними силами; фінансової складової, оскільки залучення сторонніх організацій вимагає значних фінансових вкладень.

Важливим моментом в практичній реалізації контролінгу є оцінка його ефективності. Експерти в галузі контролінгу, як правило, виділяють два підходи до оцінки: експертний та витратний. Однак найбільш часто в практиці використовується комбінований підхід.

При цьому для багатосторонньої оцінки ефективності функціонування системи контролінгу використовується система збалансованих показників, основна мета якої полягає у забезпеченні реалізації виконання стратегії розвитку підприємства у короткостроковому періоді та у довгостроковій перспективі.

Збалансована система показників дає можливість керівництву оцінити ефективність контролінгу у прийнятті стратегічних та оперативних управлінських рішень. З її допомогою можливе використання критеріїв та показників, безпосередньо не пов'язаних із вартісними критеріями, такими як досягнення якісних цілей чи задоволеність постачальників та клієнтів.

Ефективність впровадження контролінгу на підприємствах визначається тим, наскільки успішно вирішено поставлені під час впровадження завдання. При цьому в цілому контролінг орієнтований підвищення якості управління, що є основним критерієм його оцінки.

На основі вивчення вищезазначених питань вважаємо, що оцінювати ефективність формування системи контролінгу доцільно шляхом розрахунку показника сукупної вартості володіння (*TCO — total cost of ownership*), оскільки він використовує фактичні показники, а не прогнози. Провівши повний розрахунок витрат на впровадження, потрібно надати власникам (вищому менеджменту) самим ухвалити рішення про раціональність здійснення цих витрат в даний час на підставі показника частки запланованих витрат у собівартості. Розглянемо існуючі підходи до розробки системи оціночних показників у сфері впровадження служби контролінгу для ТДВ «Брацлав»

Таблиця 3.3

## Показники оцінки функціонування відділу контролінгу та аналітики ТДВ

Кількісні показники		Якісні показник
Монетарні	Немонетарні	Евристичні експертні оцінки
Динаміка доданої вартості	Конкурентоспроможність підприємства	Організаційно-структурні - відповідність організаційної структури контролінгу цілям підприємства; - чіткість розмежування функцій між контролінгом та іншими службами; - рівень інтеграції контролінгу у систему управління.
Зростання ринкової вартості підприємства		
Зростання продуктивності праці та фондівіддачі	Зростання рівня мотивації праці	Інформаційно-аналітичні - повнота та достовірність управлінської інформації; - швидкість та своєчасність підготовки звітів; використання сучасних ІТ-рішень
	Прозорість фінансової звітності для залучення спільних інвестиційних проектів	
Зростання частки ринку		Функціонально-методичні - якість планування та бюджетування; - точність прогнозів і сценарного аналізу; - ефективність контролю відхилень.
Зростання обсягів обороту		Стратегічні - вплив контролінгу на розробку стратегії підприємства; - участь у виявленні ризиків та нових можливостей;
Рівень зниження ризиків		
		Соціально-психологічні - рівень взаємодії з іншими підрозділами; - довіра керівництва та персоналу до висновків служби контролінгу;

Інноваційним методом оцінки є евристична експертна оцінка служби контролінгу – вона застосовується тоді, коли важко точно виміряти результативність у грошових чи кількісних показниках. Вона базується на судженнях експертів (керівників, фінансистів, економістів, власників) і дозволяє оцінити якість організації та ефективність функціонування контролінгу.

Таблиця 3.4

Приклад використання системи евристичних показників для оцінки відділу контролінгу та аналітики ТДВ «Брацлав»

Група	Показник	Оцінка (1–5)	Вага	Зважений бал
Інформаційні	Своєчасність звітності	4	0,15	0,60
Функціональні	Якість бюджетування	5	0,20	1,00
Стратегічні	Участь у стратегічному плануванні	3	0,20	0,60
Організаційні	Чіткість функцій	4	0,10	0,40
Соціальні	Взаємодія з іншими відділами	5	0,10	0,50
<b>Разом</b>	–	–	1,00	<b>3,10 / 5</b>

Для оцінки ефективності функціонування відділу контролінгу та аналітики на ТДВ «Брацлав» рекомендується використовувати кількісні та якісні вимірювачі. Можливо оцінити ефективність роботи служби контролінгу стосовно даної структури працівників інших підрозділів, це і суб'єктивний чинник.

Методика використання евристичних показників передбачає наступні етапи

- Експерти виставляють бали (наприклад, від 1 до 5 або 1 до 10) за кожним показником.

- Показники можна зважити за важливістю (наприклад, інформаційні – 30%, стратегічні – 25%, функціональні – 25%, організаційні – 10%, соціальні – 10%).

- Обчислюється інтегральний показник ефективності служби контролінгу.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведених досліджень необхідно сформулювати наступні висновки

1. Поняття «контролінг» відносно недавно увійшло в українську економічну термінологію. Перші згадки з цієї тематики в Україні з'явилися на початку перших років незалежності. Відтоді й донині триває активна дискусія щодо сутності, функціонування та ефективності контролінгу. Проте, незважаючи на наукові суперечки, дана система поступово впроваджується у практичну діяльність вітчизняних підприємств. Найбільш динамічно цей процес відбувається на іноземних та спільних підприємствах.

2. Витоки контролінгу сягають початку XIX століття у США, де на промислових підприємствах виникла потреба в систематичному обліку витрат та контролі фінансових результатів. У 1880-х роках на американських компаніях з'явилися перші спеціалісти-контролери, які займалися координацією обліку й аналізу. У Європі, зокрема в Німеччині, контролінг почав активно розвиватися після II світової війни як інструмент стратегічного управління, у 1970–1980-х роках концепція контролінгу поширилася в багатьох країнах, де його стали розглядати як комплексну систему інформаційно-аналітичної підтримки менеджменту. В Україні термін «контролінг» почали використовувати лише на початку 1990-х років у зв'язку з переходом до ринкових відносин і потребою в сучасних методах управління.

3. Згідно з класичним підходом, контролінг розглядають як сучасний інструмент менеджменту та економіки, який виступає системою інформаційно-аналітичної та методичної підтримки керівників у процесі аналізу, планування, прийняття управлінських рішень і контролю за функціональними сферами діяльності підприємства

4. Об'єкт дослідження ТДВ «Брацлав» - це одне з провідних машинобудівних підприємств України, розташоване у Вінницькій області, яке

спеціалізується на виробництві сільськогосподарської техніки, обладнання для тваринництва та інших машинобудівних виробів. Підприємство має багаторічний досвід роботи, оскільки історія заводу бере початок ще з другої половини ХХ століття. Продукція ТДВ «Брацлав» відома своєю якістю та надійністю і користується попитом як на внутрішньому ринку, так і за кордоном. Сьогодні підприємство активно модернізує виробничі процеси, впроваджує сучасні технології та розширює асортимент продукції для підвищення конкурентоспроможності. Підприємство має добрий фінансовий стан та перспективи розвитку.

5. Служба контролінгу в діяльності ТДВ «Брацлав» представлена відділом контролінгу та аналітики який забезпечує керівництво достовірною й своєчасною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень. Основними завданнями відділу є планування, бюджетування, аналіз витрат і доходів, а також контроль за виконанням фінансових і виробничих планів. Працівники відділу здійснюють моніторинг відхилень між фактичними та плановими показниками, формуючи рекомендації для оптимізації діяльності. Даний відділ в діяльності підприємства тільки формується (з початку 2025 року), передбачається, що завдяки роботі цього відділу ТДВ «Брацлав» підвищить ефективність виробництва, мінімізує ринкові ризики та покращить конкурентоспроможність на ринку. Загалом, створення відділу контролінгу та аналітики стало необхідним кроком для переходу ТДВ «Брацлав» від традиційної системи до сучасної ринкової моделі управління, що поєднує планування, контроль та аналітику в єдиній інформаційно-управлінській сфері.

6. На основі проведених досліджень сформовані основні контури розвитку системи контролінгу на ТДВ «Брацлав»

- Система контролінгу має розвиватися у бік посилення стратегічного планування та прогнозування фінансових результатів.

- Перспективним є вдосконалення методів бюджетування та управлінського обліку з акцентом на зниження витрат і підвищення рентабельності.

- Контролінг потребує поглибленої інтеграції з маркетингом, виробництвом і логістикою для створення єдиного аналітичного простору.

- Подальший розвиток системи контролінгу передбачає підвищення кваліфікації персоналу та формування корпоративної культури орієнтованої на ефективність і результат.

7. Важливим напрямком розвитку відділу контролінгу та аналітики є впровадження сучасних інформаційних технологій та ERP-систем, що забезпечують автоматизацію збору й обробки даних, це пов'язано з тим, що такі системи в будь-який момент часу містять найбільш точні дані про процеси, тоді як при вирішенні подібних завдань без ІТ-систем використовується велика кількість експертних оцінок, що вносять спотворення та потребують значних тимчасових витрат.

8. Узагальнимо основні пропозиції щодо оцінки ефективності формування та використання контролінгу на ТДВ, висунуті нами на основі дослідження існуючих підходів до оцінки ефективності контролінгу

- Найбільш раціонально оцінювати ефективність формування системи контролінгу шляхом використання показника - сукупної вартості володіння (ТСО — *total cost of ownership*),.

- Оцінка ефективності функціонування системи контролінгу має бути об'єктивною, а отже, необхідно використовувати кількісні та якісні параметри.

- Оцінка ефективності діяльності будь-якого підрозділу має виходити із ступеня виконання поставлених перед ними цілей. Основна мета підрозділу контролінгу, як і апарату управління, орієнтувати діяльність підприємства на досягнення обраної стратегії. Отже, виміряти ефективність функціонування системи управління та контролінгу можна з урахуванням оцінки ступеня виконання цільових показників всього підприємства

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арефєва О.В., Дякон Л.Л. Історія виникнення контролінгу та сутність контролінгу бізнес процесів. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 8 (62). С. 165 - 171.
2. Афанасьєв М. В. *Управління розвитком підприємства*. Харків : ІНЖЕК, 2006.– 184 с.
3. Башнянін Г. І. *Генеза ринкової економіки : екон.слов-довідн.* Львів: Магнолія плюс, 2004. 687с.
4. Бланк І.О. *Фінансовий менеджмент: навч. посібник* . Київ: Ельга, 2012. – 724 с.
5. Богатирьов І. О. Ефективність розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. №8. .79 – 89 с.
6. Беляєва Н.С., Хмурова В.В. Особливості забезпечення контролінгу та реалізації його в системі управління підприємством. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2021. № 26. С. 12–16. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua>
7. Бужимська К.О., Царук І.М. Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1. С. 3–7. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-3-7](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-3-7)
8. Григораш І.О. Контролінг як сучасна система управління підприємством *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 11 (113). с. 96 - 107.
9. Дарманська Н. П., Овод Л.В. *Контролінг*. Хмельницький : ТУП, 2002. 108 с.
10. Здрак О.Я. Фінансовий контролінг як елемент нової концепції управління *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 10. С. 4447.

11. Заговора А.С. Місце і роль контролінгу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник СНАУ* Випуск 5/1. 2010.– С. 81–84.
12. Ілляшенко С. М. Економічний ризик : навч. посіб– 2-е вид., допов., перероб. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. 220 с.
13. Ільїна С. Б. Контролінг процесів господарської діяльності в харчовій промисловості : навч. посіб. К. : Професіонал, 2008. – 592 с.
14. Калайтан Т. В., Савенко В.Д. Контролінг : навч. посіб. Львів : Новий Світ. 2008. 252 с.
15. Іванова В. Й., Яковенко К. В., Томах В. В. Контролінг: навч. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2011. 136 с
16. Лаута Ю.С., Герасимов Б. І. Створення системи контролінгу на промисловому підприємстві. Київ : Знання. 2005. 96 с.
17. Лизунова О.М., Пекар К.Р. Впровадження системи контролінгу на підприємствах України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип.20. С. 498–501. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/102.pdf>
18. Підпригора І.В Концепції розвитку *контролінгу Вісник економіки транспорту і промисловості* № 35, 2011 С. 224 -229
19. Гребець О. Б. Контролінг як сучасна система управління. *Економіка та держава*. 2009. № 12. с. 112 -124.
20. Прокопенко О. В., Криворучко Л.Б. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством. *Вісник Сумського державного університету*. Сер. : Економіка. 2011. № 4. С. 27-34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU\\_ekon\\_2011\\_4\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2011_4_6)
21. Русановська О.А. Інструменти та методи стратегічного контролінгу на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку* . 2013. № 769. С. 96 – 107.

22. Карцева В. В. Теоретична конструкція контролінгу на підприємстві *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012. - №5(44). – С. 97-103.
23. Прокопишак В. Контролінг у системі формування фінансового потенціалу підприємств. Формування інформаційного : потенціалу бухгалтерського обліку, контроль, аналіз та аудит в умовах глобальних економічних змін : матеріали міжнар.наук-практ. Інтернет-конф., 18-19 квітн. 2013 р., ДАТУ, м. Кам'янецьПодільський.–Тернопіль : Крок, 2013. С. 332 – 334
24. Омельченко Г.В. Контролінг як складова системи управління фінансовою діяльністю банку *Вісник Університету Банківської справи НБУ*. 2009. № 1(4). С. 118 - 125.
25. Постолатій, М. В. (2023) Фінансовий контролінг в системі фінансового менеджменту. Сучасний стан та перспективи розвитку фінансової системи України: збірник наукових праць XII Всеукраїнської науково-практичної конференції, 395 с..
26. Лозовицький Д.С. Контролінг.: Навчальний посібник. Львів: Видавництво ЛьвДУВС, 2012. 310с.
27. Остапенко О.М. Контролінг : курс лекцій для курсантів і слухачів Кіровоград : КЛА НАУ, 2015. – 160 с.
28. Маркіна І.А. Контролінг для менеджерів: навч. посіб К. : Центр учбової літератури, 2013. 304 с
29. Хайлук С. О. Контролінг в системі управління підприємствами молокопереробної галузі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами»; Нац. наук. центр «Інт аграр. економіки» УААН. К., 2008. 20 с.
30. Ховрах В.Д., Сакович В.Д.. Організація контролінгу. Умань. Візаві., 2000. 155 с.

31. Пісчасов Ф. Інструментарій контролінгу підприємства. URL: <http://www.cfin.ru/management/controlling>
32. Стефанюк І.Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу *Фінанси України*. 2005. № 2. С. 146–153.
33. Стефаненко М. М. Система збалансованих фінансових показників як основа прийняття контролінгових рішень. *Фінанси України*. № 3. 2007. С. 112–117
34. Стефаненко М.М., Набієва Л.Ю. Використання контролінгу в системі управління підприємством *Економіка та держава*. (Серія: Економічна наука). 2007. № 2. С. 24 - 29
35. Стефанюк І.Б. Контролінг: історичні аспекти становлення і розвитку *Фінансовий контроль*. 2004. № 6 (23). С. 35–41.
36. Русановська О. А. Систематизація методів та інструментів оперативного контролінгу на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2014. № 789: Логістика. С. 142–151.
37. Цигилик І.І. Контролінг. Сутність і основи формування та функціонування на підприємствах України (на матеріалах розвитку економіки ІваноФранківської області) / *Економіка, фінанси, право*. 2004. № 4. С. 13 – 16
38. Цьохла С. Ю., Плугарь О. В., Абаєва І. В. Контролінг: навч. посіб. Сімферополь: АРІАЛ, 2013. 69 с.
39. Барабаш Ю. О. Методологія стратегічного та оперативного контролінгу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. № 1. С. 33–38..
40. Килимнюк В. Еволюція контролінгу. Його місце та роль в економіці підприємства *Економіст*. 2004. № 1. С. 47–49. 24.
41. Парницька Н. Я. Контролінг в системі стратегічного управління підприємством. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 95 с.

42. Пушкар М. С. Контролінг інформаційна підсистема стратегічного менеджменту. Тернопіль : Картбланш, 2004. 370 с.
43. Шепітко Г. Ф. Контролінг : навч. посіб. К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2004. 136 с.
44. Яковлев Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій : навч. посіб. / Ю.П. Яковлев. К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.
45. Alfred D. Chandler Jr., Fritz Redlich. Recent Developments in American Business Administration and their Conceptualization. *Business History Review*. 1961. Vol. 35, Issue 1. Spring. pp. 1-27. <https://doi.org/10.2307/3111631>
46. Al-Shammari M., Farooq M. O., Masri H. (Eds.). *Islamic Business Administration: Concepts and Strategies*. Bloomsbury Publishing. 2020.
47. Bahramnejad P., Sharafi S. M., Nabiollahi A. A method for business process reengineering based on enterprise ontology. arXiv preprint arXiv:1503.07713. 2015.
48. Nguyen, V. H. *La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises: une approche appliquée au Vietnam: thèse de doctorat ès nouveau régime sciences de gestion de l'Université de NANCY 2 / Van Hung Nguyen*. – 15 decembre 2010. 233 p.
49. Søren, J. French economics of convention and economic sociology [Text] / Jagd Søren // *International Conference on Economic Sociology: Problems and Prospects (8–10 September 2004, Greece)*. – Greece : University of Crete, 2004. – PP. 22–36.
50. Офіційний сайт ТДВ «Брацлав» URL: <https://www.bratslav.com/>