

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ___ » _____ 2025 р.

« ___ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА


зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Впровадження контролінгу в діяльність підприємства для його ефективного функціонування» _____

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМН-5-5

Добрянська Софія Сергіївна



(підпис)

Керівник Кутас Олена Олександрівна

(підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка



(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«30» серпня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Добрянської Софії Сергіївни

1. Тема роботи «Впровадження контролінгу в діяльність підприємства для його ефективного функціонування»

керівник роботи Кутас Олена Олександрівна, ст. викладач

затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.08.2024 р. № 669-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 28 січня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Славутський хлібозавод».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади впровадження контролінгу на підприємстві.

Розділ 2. Дослідження діяльності ПрАТ «Славутський хлібозавод» та використання методів контролінгу на підприємстві.

Розділ 3. Підвищення ефективності функціонування підприємства шляхом вдосконалення системи контролінгу.

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 11 рисунках та 24 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи


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

7. Дата видачі завдання 30 серпня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	01.10.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	08.10.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	15.10.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	01.11.2024 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	18.11.2024 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.12.2024 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	23.12.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	02.01.2025 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.01.2025 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2025 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	28.01.2025 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка


 (підпис)

Софія ДОБРЯНСЬКА
 (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

 (підпис)

Олена КУТАС
 (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних основ і практичних аспектів впровадження системи контролінгу в діяльність ПрАТ «Славутський хлібозавод». У роботі розглядається значення контролінгу як інструменту стратегічного управління, який забезпечує ефективну координацію фінансових, виробничих і організаційних процесів підприємства.

Мета роботи полягає у розробці рекомендацій щодо впровадження системи контролінгу для підвищення ефективності функціонування ПрАТ «Славутський хлібозавод» в умовах сучасного ринкового середовища.

У ході дослідження було виконано:

- аналіз поточного стану підприємства та його конкурентного середовища;
- оцінку існуючих систем обліку та управління;
- визначення основних проблем, які гальмують розвиток підприємства;
- обґрунтування необхідності впровадження контролінгу для підвищення прозорості управлінських рішень та раціоналізації використання ресурсів підприємства.

Розроблені пропозиції передбачають впровадження ключових елементів контролінгу, включаючи автоматизацію облікових процесів, стандартизацію управлінської звітності, формування системи ключових показників ефективності (КРІ) та підвищення кваліфікації персоналу.

Результати дослідження свідчать, що використання контролінгу дозволить ПрАТ «Славутський хлібозавод» знизити операційні витрати, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Кваліфікаційна робота складена на 109 сторінках (без урахування додатків), містить 11 рисунків та 24 таблиці.

Ключові слова: контролінг, ефективність, управління, ПрАТ «Славутський хлібозавод», КРІ, автоматизація, стратегічне управління.

ANNOTATION

The qualification work is devoted to the study of the theoretical foundations and practical aspects of implementing a controlling system in the activities of PJSC «Slavutskyi Bread Factory». The work examines the importance of controlling as a strategic management tool that ensures effective coordination of the company's financial, production, and organizational processes.

The aim of the study is to develop recommendations for the implementation of a controlling system to improve the efficiency of PJSC «Slavutskyi Bread Factory» in the modern market environment.

The research includes:

- an analysis of the current state of the company and its competitive environment;
- an assessment of existing accounting and management systems;
- identification of the main challenges hindering the enterprise's development;
- substantiation of the need for controlling to enhance the transparency of management decisions and optimize resource utilization.

The proposed recommendations involve implementing key elements of controlling, including automating accounting processes, standardizing management reporting, establishing a system of key performance indicators (KPIs), and improving staff qualifications.

The results of the study demonstrate that the application of controlling will enable PJSC «Slavutskyi Bread Factory» to reduce operational costs, increase competitiveness, and ensure stable development in the long term.

The thesis consists of 109 pages, 11 figures and 24 tables.

Key words: controlling, efficiency, management, PJSC «Slavutskyi Bread Factory», KPI, automation, strategic management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	11
1.1. Сутнісні характеристики понять і термінів для впровадження контролінгу на підприємстві	11
1.2. Теоретичні основи та принципи впровадження і функціонування контролінгу на підприємстві	24
1.3. Методичні підходи до розвитку контролінгу на підприємстві.....	30
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «СЛАВУТСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД» ТА ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	42
2.1. Аналіз ринку хлібобулочних виробів.....	42
2.2. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Славутський хлібо завод».....	47
2.3. Особливості використання методів контролінгу у ПрАТ «Славутський хлібо завод».....	63
Висновки до розділу 2.....	71
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ	74
3.1. Програма заходів щодо вдосконалення системи контролінгу для ефективного функціонування підприємства.....	74
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження заходу та його вплив на основні показники діяльності підприємства.....	85
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення впровадження обґрунтованого заходу	98
Висновки до розділу 3.....	100
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	106
ДОДАТКИ.....	110

ВСТУП

Актуальність теми. Одним з найважливіших напрямів удосконалення планування, обліку, контролю та аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств є концепція контролінгу, яка останнім часом активно використовується в теорії та практиці управління. Багато підприємств приділяють велику увагу контролінгу як одній із умов успішного управління організацією. Дослідження доводять, що використання контролінгових технологій в процесі контролю дозволяє підвищити його ефективність.

Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних питань контролінгу здійснили західні вчені-економісти, такі, як І. Ансофф, Ю. Вебер, А. Дайле, Е. Майер, Р. Манн, М. Постер, К. Серфлінг, Х. Фольмут, Д. Хан, К. Хомбург, П. Хорват, У. Шеффер, а також вчені-економісти України, зокрема: В. Анташов, І. Балабанов, О. Благодатний, М. Білуха, Р. Бруханський, С. Голов, О. Градов, Г. Губерна, Д. Гулін, Н. Гладких, В. Івашкевич, А. Криклій, Ю. Лисенко, Ю. Макогон, О. Максименко, С. Петренко, Л. Попова, М. Пушкар, В. Савчук, Г. Семенов, В. Сопко, Л. Сухарева, О. Терещенко, М. Чумаченко, Г. Уварова та інші.

Незважаючи на те, що останніми роками дослідженням питань контролінгу приділяється все більше уваги, ключові питання створення контрольних сервісів системно не розглядалися. Це, безумовно, підтверджує актуальність обраної теми та визначає її основну мету і завдання дослідження.

Сьогодні контролінг як напрям управлінської та господарської діяльності підприємств різних галузей промисловості не має чітких меж. Методологічна, концептуальна та методична база контролю не є повністю розробленою, відсутній аналіз найкращих практик впровадження цієї системи. Фактично існують лише поодинокі приклади часткового функціонування контрольних служб.

Створення єдиної інформаційної системи управління підприємством, а також її впровадження та оптимізація є основою концепції контролінгу, яка

інтегрує функції управління в досягненні цілей організації. Система контролінгу, як комплекс взаємопов'язаних економічних показників та методів їх розрахунку, дозволяє організувати єдиний інформаційно-методичний простір, координує реалізацію всіх функцій управління на підприємстві та сприяє прийняттю виважених управлінських рішень.

Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо впровадження системи контролінгу для підвищення ефективності функціонування ПрАТ «Славутський хлібозавод» в умовах сучасного ринкового середовища.

Відповідно до мети, визначеної у даній кваліфікаційно-атестаційній роботі, планується виконання наступних *завдань*:

- визначити сутнісні характеристики понять і термінів для впровадження контролінгу на підприємстві;
- розглянути теоретичні основи та принципи впровадження і функціонування контролінгу на підприємстві;
- вивчити методичні підходи до розвитку контролінгу на підприємстві;
- провести аналіз ринку хлібобулочних виробів;
- надати загальну характеристику діяльності ПрАТ «Славутський хлібозавод»;
- розглянути особливості використання методів контролінгу у ПрАТ «Славутський хлібозавод»;
- надати програму заходів щодо вдосконалення системи контролінгу для ефективного функціонування підприємства;
- обґрунтувати доцільність впровадження одного із заходів та визначити його вплив на основні показники діяльності підприємства;
- описати управлінсько-організаційне забезпечення впровадження обґрунтованого заходу.

Об'єктом дослідження є процес впровадження та вдосконалення системи контролінгу та ефективного функціонування контролінгових служб на підприємстві.

Предметом дослідження є методи, засоби та організаційно-технічні заходи впровадження системи контролінгу в діяльність підприємства, а також вплив цих заходів на оптимізацію виробничих процесів, зниження витрат та підвищення загальної ефективності функціонування організації.

Робота виконана на матеріалах ПрАТ «Славутський хлібозавод».

Методи дослідження. В основу методології дослідження покладено системний підхід, специфіка якого полягає у розкритті цілісності об'єкта та механізмів, що забезпечують його дослідження, виділенні різноманітних типів зв'язків складних об'єктів та об'єднанні їх в єдину теоретичну картину.

У роботі застосовуються загальнонаукові методи дослідження, зокрема: індукція та дедукція, діалектика, порівняння, аналіз історичних фактів, статистичні методи обробки даних. Для формулювання результатів дослідження використовуються такі методи, як аналіз, моделювання, класифікація та типологія, синтез та наукова абстракція.

Теоретико-практичне значення дослідження полягає в тому, що формування сучасної системи контролінгу на основі вивчення стратегії розвитку підприємства дозволить оцінити його потенціал. З урахуванням сформульованих та обґрунтованих інструментів системи контролінгу можна запропонувати можливі шляхи реалізації змін, що проводяться в організації для її розвитку. Отримані результати можна використовувати для оптимізації соціально-економічної стратегії підприємства.

Практичні наслідки даної роботи сприятимуть глибшому розумінню проблем, пов'язаних з впровадженням контролінгу на підприємствах.

Результатом кваліфікаційної роботи стало вивчення концептуальних основ контролінгу та вдосконалення його інструментарію на прикладі ПрАТ «Славутський хлібозавод» з метою підвищення ефективності управління підприємством.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій та списку використаних джерел, який налічує 40 назв.

Інформаційною базою для написання роботи стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативні документи, що регламентують діяльність підприємств, інформаційно-аналітичні матеріали, Інтернет-ресурси.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутнісні характеристики понять і термінів для впровадження контролінгу на підприємстві

На сьогоднішній день не існує єдиного визначення поняття «контролінг», проте не викликає сумнівів, що це нова концепція управління, породжена практикою сучасного менеджменту. Саме поняття «контролінг» (від англ. control – керівництво, регулювання, управління контроль) далеко не вичерпується контролем.

Контролінг є невід’ємною складовою ефективного управління сучасним підприємством. Його впровадження передбачає чітке розуміння сутності основних понять і термінів, які використовуються у цій сфері. Це забезпечує точність у застосуванні методів і механізмів контролінгу, а також гармонійне інтегрування цієї системи в управлінський процес.

Контролінг – це синтетична дисципліна, яка поєднує елементи обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує розробку альтернативних підходів при здійсненні оперативного і стратегічного управління процесом досягнення цілей підприємства. Іншими словами, контролінг це інформаційна система орієнтованого на результат управління, тобто концепція інформації і управління.

Контролінг – це функціональна підсистема управління підприємством, яка забезпечує координацію процесів планування, обліку, аналізу та контролю з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей.

Поняття «контролінг» походить від англійського дієслова «to control», яке має різні значення. Відповідно до економічного трактування, це управління та спостереження. Основною причиною появи контролінгу в економічній літературі називають, перш за все, промислове зростання у США наприкінці XIX – початку XX ст., що викликало ускладнення процесів планування та появу нових підходів до економічного управління діяльністю

підприємства, спрямованого, в першу чергу, на зниження підприємницьких ризиків та підтримку його поточної платоспроможності. Необхідність зміни принципів управління, у свою чергу, потребувала адекватних та науково обґрунтованих методів виробничого обліку та більш точного фінансового контролю. Вирішення зазначених задач розширило межі облікової роботи порівняно з традиційним бухгалтерським обліком господарських операцій, та у 1950-1960 рр. широке застосування знаходить методика розрахунку собівартості за прямими витратами (direct-costing), що дозволило застосовувати маржинальний підхід в управлінні поточними витратами з метою оптимізації прибутку. Подальший розвиток контролінгу був спрямований на розробку технологій управління витратами та методик аналізу бізнес-процесів з метою скорочення витрат, пов'язаних із забезпеченням якості продукції та вирішенням екологічних проблем.

У 1985-1995 рр. у межах контролінгу були розроблені методики управління витратами з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства на базі теорії М. Портера про створення ланцюга вартостей (ABC-калькуляції та АBB-бюджетування). Після 1995 р. метою контролінгу стає надання керівництву комплексної інформації, необхідної для управління довгостроковим розвитком підприємства (табл. 1.1).

Проте слід зазначити, що у англійських джерелах термін «контролінг» практично не використовується. У США, Великій Британії більш поширеним є термін «управлінський облік» (managerial accounting, management accounting), а працівників, на яких покладено виконання функцій ведення управлінського обліку називають контроллерами (controller) [22]. У вітчизняній економічній літературі часто поняття контролінгу та управлінського обліку використовуються як синоніми (табл. 1.2).

Таким чином, аналізуючи наведені трактування категорії «контролінг», можна зазначити, що основне призначення контролінгу – це управління, проте кожен з науковців акцентує увагу на окремому аспекті: фінансово-економічний стан підприємства, витрати, прибуток тощо.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристики традиційного та сучасного підходів до системи контролінгу

Статті порівняння	«Сучасний підхід»	«Традиційний підхід»
Завдання	- підтримка самоуправління; - орієнтація на ринок; - інтеграція стратегічної та оперативної орієнтації, акцент на прогноз (feedforward)	- стороння керуюча особа, висока роль контролювання; - переважно внутрішня орієнтація; - проблеми підрозділів між етапами контролінгу, акцент на зворотній зв'язок (feedback)
Організація	- починається на ранніх фазах, прив'язана до ланцюжка вартості; - центр сервісу (центр прибутку) передається (частково) на аутсорсинг	- жорстка функціонально-дивізійна та тейлористська орієнтація; - початок на етапі виробництва, відсутня орієнтація на ланцюжок вартості; - штаб, центр витрат, погляд виключно з середини підприємства
Інструменти	- інтегрування всіх вимірів інформації; - орієнтація на вартість компанії; - активне використання ІТ-потенціалу	- фокусування на рахівництві; - орієнтація на результат роботи за період; - реагування на ІТ
Розуміння контролінгу	- новатор, консультант; - експерт у галузі продуктів, клієнтів, процесів	- «вартівий пес»; - експерти у галузі контролінгових інструментів

Джерело: побудовано за даними [22]

Таблиця 1.2

Основні визначення категорії «контролінг»

Автор	Зміст тлумачення
Манн Р., Майер Е.	Система управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства, тобто в економічному відношенні, умовно кажучи, це система управління прибутком підприємства
Фольмут Х.Й.	Цілісна концепція економічного управління підприємством, яка направлена на виявлення усіх можливостей і ризиків, пов'язаних з отриманням прибутку в умовах ринку
Дайле А.	Процес оволодіння підприємством економічною ситуацією на ринку
Ананькіна О.О., Данілочкіна Н.Г.	Функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, який пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень
Хан Д.	Автоматизована система управління підприємством
Пушкар М.С., Пушкар Р.М.	Концепція ефективного управління економічним об'єктом з метою забезпечення його сталого і тривалого існування в постійно змінюваному середовищі

Джерело: побудовано за даними [22]

Термін «контролінг» зародився в Америці, в 70-і роки ХХ століття поширився в Західну Європу, а згодом на початку 90-х – в Україні. Його визначення об'єднує в собі дві складові: контролінг як філософія і контролінг як інструмент.

Контролінг як філософія бізнесу. Контролінг – філософія і образ мислення керівників, орієнтовані на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства (організації) в довгостроковій перспективі.

Основні постулати сучасної філософії контролінгу можна сформулювати таким чином:

- пріоритет синергетичності і рентабельності (обсяг випуску, кількість філій та клієнтів, асортимент продукції тощо є другорядними, в порівнянні з ефективністю роботи підприємства в цілому і його підрозділів);

- зростання обсягів бізнесу виправдане лише при збереженні колишнього рівня або зростанні ефективності діяльності підприємства (організації) в цілому;

- заходи щодо забезпечення прибутковості не повинні перевищувати визначених для конкурентних умов функціонування підприємства рівнів допустимих ризиків;

- цільове завдання контролінгу – побудова на підприємстві ефективної системи прийняття, реалізації, контролю і аналізу управлінських рішень

- головна мета контролінгу – створити механізм вироблення предметних технологій оптимального та адекватного вирішення управлінських завдань.

Контролінг – орієнтована на досягнення цілей інтегрована система інформаційно-аналітичної і методичної підтримки керівників у процесі планування, контролю, аналізу та ухвалення управлінських рішень за всіма функціональними сферами діяльності підприємства.

Контролінг на підприємстві, в т.ч. харчової промисловості (з англ. «controlling» – контролювання або перевірка) – спеціальна система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і охоплює інформаційне забезпечення управління, його

планування, організацію взаємодії, мотивацію і контроль. Це система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства; своєрідний механізм саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотній зв'язок у контурі управління.

В основі цієї нової концепції системного управління суб'єктом господарювання лежить прагнення забезпечити успішну діяльність організаційної системи (підприємства, торгової організації, банку та ін.) в довгостроковій перспективі шляхом:

- узгодження стратегічних цілей із змінними умовами зовнішнього середовища;
- адаптації оперативних планів до стратегічного плану розвитку організаційної системи;
- координації й впровадження оперативних планів різних бізнес-процесів;
- створення системи забезпечення менеджерів інформацією різних рівнів управління в оптимальні строки;
- адаптації організаційної структури управління суб'єкта господарювання із метою підвищення її гнучкості й здатності швидко реагувати на мінливі вимоги зовнішнього середовища

Контролінг створює методичну інструментальну базу для підтримки головних функцій менеджменту: планування, контролю, обліку й аналізу, а також оцінки ситуації з метою ухвалення управлінських рішень.

Основні завдання контролінгу зображені на рисунку 1.1.

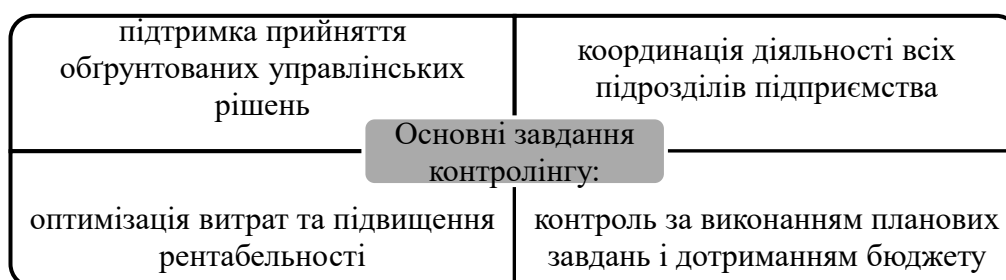


Рис. 1.1. Основні завдання контролінгу

Джерело: побудовано за даними [7]

Контролінг охоплює як стратегічний, так і оперативний рівні управління:

- стратегічний контролінг орієнтований на довгострокові цілі, аналіз зовнішнього середовища та конкурентних позицій;
- оперативний контролінг спрямований на моніторинг поточних процесів і забезпечення досягнення короткострокових цілей.

Вони відрізняються за своїми цілями, завданнями, інструментами та термінами дії, що дозволяє охопити всі аспекти управління підприємством від глобальних стратегій до щоденних операційних процесів.

Стратегічний контролінг орієнтований на довгострокову перспективу і передбачає забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства. Він є ключовим інструментом для прогнозування змін у зовнішньому середовищі та адаптації діяльності підприємства до цих змін [34].

Основні цілі стратегічного контролінгу:

- 1) аналіз зовнішнього середовища, включаючи ринкові тенденції, діяльність конкурентів, вимоги клієнтів та нормативно-правову базу;
- 2) оцінка сильних і слабких сторін підприємства (SWOT-аналіз);
- 3) формування та контроль реалізації стратегії розвитку підприємства;
- 4) забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства у динамічних ринкових умовах;
- 5) визначення довгострокових інвестиційних і інноваційних пріоритетів.

Аналіз праць провідних фахівців з контролінгу дає змогу стверджувати, що більшість із пропонованих інструментів не є адаптованими для використання вітчизняними підприємствами в сучасних умовах господарювання. Крім того, впровадження інструментарію потребує відповідного рівня обізнаності управлінців, що потребує значних затрат ресурсів. З огляду на наявні протиріччя щодо виділення дієвих інструментів стратегічного контролінгу, на нашу думку, до них варто віднести такі: аналіз конкуренції, портфельний аналіз, Balanced Scorecard, аналіз потенціалу, аналіз стратегічних відхилень, розробку сценаріїв майбутнього, SWOT-аналіз,

конкурентний аналіз Портера.

Портфельний аналіз як інструмент стратегічного контролінгу дає змогу покращити рівень стратегічного планування на підприємстві за рахунок аналізу стратегій на довгострокову перспективу. В основі портфельного аналізу лежить концепція ефекту кривої досвіду та життєвого циклу продукції. Відповідно, підприємство розподіляє продукцію за чотирма стратегічними сегментами залежно від її фактичного стану та перспектив розвитку [21]. Цей аналіз є основою для зменшення випуску продукції або ж, навпаки, перепрофілювання підприємства на випуск перспективного її виду.

У свою чергу, Balanced Scorecard («збалансована система показників») дозволяє збільшити обсяг необхідної інформації для прийняття управлінського рішення щодо: оцінювання клієнтами діяльності підприємства; конкурентних позицій цього підприємства; необхідності інноваційних нововведень для поліпшення діяльності підприємства; стану підприємства з погляду акціонерів. Зміст цього інструменту та його основне призначення полягає у можливості збалансувати фінансові (дохід, прибуток, рентабельність) і нефінансові (задоволення клієнтів, відомість бренда, рівень обслуговування споживачів) показники.

Успішність діяльності підприємства на ринку залежить від багатьох факторів, що визначаються за допомогою інструменту стратегічного контролінгу – аналіз потенціалу. Отже, керівництво підприємства повинно кожного року визначати ступінь та ефективність використання наявних потенціалів на основі попередньо встановлених критеріїв оцінки, таких як: організація збуту, розподіл товарів в торгівлі, програма додаткових послуг, контроль витрат, логістика, реклама, виробнича техніка та технології, інноваційна здатність, завантаження потужностей. Результати аналізу потенціалу створюють базу для перевірки та коригування стратегії підприємства.

Аналіз стратегічних відхилень спрямований на виконання довгострокової стратегії підприємства, зокрема, співставлення запланованих і

реальних кількісних і якісних показників, що здійснюється на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Ідентифікація стратегічних розривів свідчить про необхідність розробки нової стратегії або ж коригування існуючої для досягнення довгострокових цілей підприємства.

На сьогодні підприємства функціонують у динамічних умовах, що обумовлює складність виконання запланованих завдань. У цьому випадку ефективним є використання інструменту стратегічного контролінгу – розробка сценаріїв майбутнього. Використання цього інструменту дозволяє управлінцям сформулювати альтернативні варіанти розвитку ситуації в майбутньому для прийняття дієвих управлінських рішень. Розробка сценаріїв як інструмент стратегічного контролінгу спрямована на планування діяльності підприємством з метою виключення непередбачуваних ситуацій у майбутньому. Відповідно, сценарій розробляється у трьох варіантах: найкращий, найгірший, реальний, а управлінці на підприємстві розробляють чіткий алгоритм дій для кожного з них з метою забезпечення нормальності функціонування підприємства. Результати реалізації сценаріїв повинні спростити та покращити якість управлінських рішень на підприємстві [1].

Ефективним інструментом стратегічного контролінгу для оцінки реального стану підприємства є SWOT-аналіз. Реалізація цього інструменту дає змогу управлінцям оцінити переваги та недоліки, перспективи та ризики в діяльності підприємства, тим самим даючи всебічну її оцінку. Головним його завданням є визначення ресурсозабезпеченості підприємства для належного використання можливостей зовнішнього середовища та встановлення рівня небезпеки негативних тенденцій у діяльності підприємства. Суттєвими перевагами SWOT-аналізу є його простота, логічність, легкість сприйняття, тому він набув широкого використання на практиці як вітчизняними, так і зарубіжними підприємствами.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовується інструмент стратегічного контролінгу – конкурентний аналіз Портера. В основі цього інструменту знаходиться твердження відносно впливу на

підприємство п'яти основних факторів: покупці та клієнти, постачальники, можливість появи нових конкурентів, наявність товарів заміників, діяльність конкурентів у рамках галузі.

Оперативний контролінг спрямований на моніторинг та управління поточними процесами підприємства. Його головне завдання – забезпечити досягнення короткострокових цілей, пов'язаних із виконанням щоденних операцій [25].

Основні цілі оперативного контролінгу:

- контроль за виконанням планів та бюджетів у короткостроковому періоді;
- моніторинг фінансових і операційних показників;
- виявлення відхилень від планових значень і пошук шляхів їх коригування;
- забезпечення ефективного використання ресурсів;
- забезпечення своєчасного прийняття управлінських рішень.

Здійснення оперативного контролінгу спрямовано на забезпечення його прибутковості та ліквідності за рахунок виявлення причинно-наслідкових зв'язків під час співставлення доходу від реалізації і витрат підприємства. Відповідно, результатом функціонування оперативного контролінгу на підприємстві є створення системи управління, що забезпечує ефективне досягнення його поточних цілей, а також дозволяє оптимізувати співвідношення «витрати – прибуток» на підприємстві.

Для оцінки ефективності роботи підприємства та його структурних підрозділів, а також правильності формування бюджетів здійснюється аналіз відхилень фактичних результатів від планових, що є основним інструментом оперативного контролінгу оцінки діяльності центрів відповідальності. Цей інструмент дозволяє своєчасно налаштовувати систему управління виробництвом, а управлінець має можливість у будь-який момент впливати на поточні процеси.

Маржинальний аналіз (метод сум покриття) як інструмент оперативного контролінгу є проміжним результатом діяльності підприємства та дає змогу виявити ефективність і потенціал аналізу конкретного об'єкта (продукт, послуга, центр відповідальності, напрямок діяльності). При використанні інструменту розрахунку сум покриття передбачено врахування умов ринку, зокрема, ціни, що формується здебільшого конкурентами.

Для оцінки ступеня важливості наявних завдань доцільно використовувати ABC-аналіз [12]. Цей інструмент оперативного контролінгу ґрунтується на твердженні, що процесі виробництва продукції перші 5-20% вхідних параметрів забезпечують досягнення 75-80% результативних параметрів, а решта вхідних величин дають лише 20% від загального результату. Цей інструмент доцільно використовувати насамперед у матеріально-технічному постачанні, виробництві та збуті.

Важливим інструментом оперативного контролінгу є функціонально-вартісний аналіз, що використовується для зниження витрат на товари та виявлення можливості раціоналізації і удосконалення виробничої діяльності підприємства. Основною ціллю функціонально-вартісного аналізу є пошук можливостей реалізації функцій продукції, що виробляється на підприємстві, матеріалів, що постачаються, та наданих послуг при менших витратах, але забезпечуючи високий рівень вимог відносно якості, безпеки, ринкової привабливості товарів і послуг. Цей інструмент, перш за все, доцільно використовувати для вирішення комплексних економічних і технічних проблем, зокрема, співвідношення між витратами й економічним ефектом від діяльності підприємства.

Наведений перелік інструментів контролінгу не є вичерпним, адже значна їх кількість не вивчалась і не впроваджувалася на українських підприємствах з огляду на галузеві особливості та рівень економічного розвитку країни. Тому нами до основного інструментарію контролінгу було віднесено лише ті, що активно використовується як вітчизняними, так і зарубіжними підприємствами.

У таблиці 1.3 порівнюємо стратегічний та оперативний контролінг.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика стратегічного і оперативного контролінгу

Параметр	Стратегічний контролінг	Оперативний контролінг
Цілі	Довгострокові	Короткострокові
Об'єкт аналізу	Зовнішнє середовище, стратегічні цілі	Внутрішні процеси, поточна діяльність
Термін реалізації	Від кількох років до десятиліть	Дні, тижні, місяці
Основні інструменти	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця BCG	Бюджетування, аналіз відхилень, KPI
Основний акцент	Адаптація до змін у ринку	Ефективність виконання планів
Результат	Стратегічна стабільність	Операційна стабільність

Джерело: побудовано за даними [34]

Хоча стратегічний та оперативний контролінг відрізняються за цілями та інструментами, на практиці існує тісний взаємозв'язок оперативного та стратегічного контролінгу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Взаємозв'язок стратегічного і оперативного контролінгу

Рівні ознаки	Стратегічний контролінг	Оперативний контролінг
Орієнтація бізнесу	Зовнішнє середовище і підприємство: адаптація	Підприємство: економічність виробничих процесів; економічна ефективність
Етапи планування	Стратегічне планування Сильні / слабкі сторони	Оперативне планування Складання кошторису і бюджету Управління показниками
Розмірність	Сильні / слабкі сторони; шанси / ризик	Виручка / витрати Продуктивність / витрати
Масштаби цілі	Забезпечення існування Потенціал успіху	Ліквідність Економічність Cash flow Прибуток Рентабельність Економічна ефективність

Джерело: побудовано за даними [34]

А саме:

– стратегічний контролінг визначає напрямки розвитку, тоді як оперативний контролінг забезпечує реалізацію поточних завдань відповідно до стратегічних цілей;

– дані, отримані в результаті оперативного контролінгу, слугують основою для коригування стратегії;

– ефективна реалізація стратегії можлива лише за умови чіткого контролю за операційними процесами.

Кожен із цих видів контролінгу має свої цілі, а також методи, засоби і інструменти для їх досягнення.

Стратегічний контролінг повинен забезпечити виживання підприємства, відстежувати намічені цілі розвитку і досягнення довгострокової стійкої переваги перед конкурентами. Відповідно, об'єктами контролю, а також контрольованими величинами є такі показники, як цілі, стратегії, сильні і слабкі сторони фірми, шанси і ризики в її бізнесі.

Зокрема, інструментами стратегічного управління, які використовує стратегічний контролінг, є: «власне виробництво – постачання з боку»; аналіз конкуренції; логістика; «портфельний аналіз»; аналіз потенціалу; «стратегічні розриви»; розробка «сценаріїв».

Здійснення стратегічного планування припускає рішення задач аналізу і прогнозу, планування проєктів і продуктів, функціональних сфер діяльності. Необхідною передумовою розробки прогностичних і стратегічних даних по всіх елементах системи стратегічного контролінгу є, насамперед, проведення повної і докладної оцінки початкової ситуації [6].

Наступним після діагностики кроком у системі стратегічного контролінгу є прогнозування елементів зовнішнього середовища. Система економіко-господарської стратегії підприємства пов'язана з зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства, оскільки вони не тільки визначають характер управлінських рішень, але і самі залежать від стратегічних цілей і рішень.

При розробці стратегічної мети важливу роль відіграє оцінка зовнішніх умов (зовнішнього середовища) розвитку, зокрема дослідження економіко-політичних, нормативно-правових умов і чинників функціонування визначеної господарської системи.

Використання, в рамках оперативного планування, системи контролінгу дозволяє сформулювати оптимальну (або, принаймні, таку, що забезпечує

досягнення очікуваного результату) продуктову програму і створити комплекс відповідних функціональних і проєктних заходів.

При цьому на монономенклатурному продуктовому підприємстві з масовим виробництвом планування не є особливо складним, тому що оптимальна за результатом і сумами покриття продуктова програма є підсумком відповідності максимально можливого збуту й обсягу виробництва в рамках наявних потужностей, забезпечених позитивною сумою покриття.

Впровадження системи управління по сумах покриття передбачає вирішення таких задач: підготовка інформації і вибір рівнів управління, визначення системи організації управління по сумах покриття.

При виборі рівнів управління підприємством враховується специфіка його виробничих і організаційних особливостей. Відповідно до обраної системи і структури визначається варіант організації управління результатами і витратами по сумах покриття. Конкретна система будується за допомогою або одноступінчастого, або багатоступінчастого методу розрахунку витрат і результатів.

Але варто пам'ятати, що контролінг є суто індивідуальною системою для кожного конкретного підприємства, на відміну від фінансового обліку, і тому вона потребує конкретних розробок. Цілком можна рекомендувати використання наступних інструментів контролінгу: аналіз величин в точці беззбиткової; метод розрахунку сум покриття, який є основою контролінгу на будь-якому підприємстві (і великому, і малому); бюджетування витрат та доходів.

Представникам малого бізнесу скористатися інструментами стратегічного контролінгу в повній мірі проблематично через недостатню матеріальну базу для цього. Однак використання певних елементів цих інструментів є досить корисним, щоб вижити при настанні несприятливих умов для бізнесу та боротися за його існування у віддаленій перспективі.

Проблемою підприємств також є відсутність кваліфікованих та досвідчених спеціалістів, нестача відповідних знань в тих менеджерів, які

зараз працюють на підприємствах. Але це скоріше пов'язано з сьогоденними проблемами вітчизняної освіти, які ще варто вирішувати на державному рівні. Із зарубіжного досвіду на фірмах доцільно використовувати консультанта (так, у Німеччині наприклад існують консультаційні фірми, що спеціалізуються на контролінгу). Ефективніше було б запросити позаштатного консультанта з контролінгу (але проблема в тому, щоб знайти такого). Саме він міг би навчити керівництво і впровадити систему контролінгу.

1.2. Теоретичні основи та принципи впровадження і функціонування контролінгу на підприємстві

Контролінг – це комплексний управлінський підхід, спрямований на підтримку процесів планування, аналізу, контролю та моніторингу для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства [27]. Його функція полягає у збиранні, аналізі та наданні управлінцям релевантної інформації для прийняття рішень.

Отже, контролінг – це система управління, яка не лише контролює, а й аналізує, прогнозує та допомагає приймати стратегічні рішення для досягнення цілей підприємства.

Основними характеристиками контролінгу є:

- орієнтований на управління майбутнім і запобігання проблемам;
- має проактивний характер – передбачає ризики та знаходить шляхи їх уникнення;
- використовує аналітичні методи (планування, прогнозування, аналіз ефективності);
- допомагає підвищити ефективність діяльності підприємства;
- відповідає на питання: «Як уникнути проблем у майбутньому?».

Наприклад, на хлібозаводі в центрі уваги контролінгу будуть аналіз витрат на виробництво хліба, прогнозування попиту та оптимізація ресурсів, щоб зменшити витрати на сировину та енергію.

Дослідивши наукову літературу з питань контролінгу, можемо навести

основні відмінності між контролем і контролінгом у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Основні відмінності між контролем і контролінгом

Критерій	Контроль	Контролінг
Мета	Виявлення помилок і відхилень	Запобігання проблемам, стратегічне управління
Характер	Реактивний (дія після помилки)	Проактивний (попередження проблем)
Методи	Інспекція, аудит, ревізія	Планування, аналіз, прогнозування
Фокус	Минуле і теперішнє	Теперішнє і майбутнє
Приклад	Перевірка якості готової продукції	Оптимізація собівартості та виробничих процесів

Джерело: складено автором

Отже, контроль – це важливий інструмент оцінки виконаної роботи, а контролінг – це ширша система управління, яка допомагає покращувати діяльність підприємства та приймати ефективні рішення.

Контроль – це лише частина контролінгу, але контролінг включає в себе ще й стратегічне планування та управління.

Контролінг як важлива концепція підтримки системи управління суб'єктами господарювання є адекватною реакцією на зміну зовнішніх умов функціонування підприємств та організацій. Еволюція функцій управління організацією із інтегрування їх в структуру контролінгу відображає основну тенденцію комплексного підходу до системи управління. Так, планування еволюціонувало у комплексне програмно-цільове планування, управління збутом і реалізацією – в маркетинг, бухгалтерський і виробничий облік – у систему контролю й регулювання.

Оцінюючи сучасний стан контролінгу, відзначимо, що основна частина його систем забезпечують для підприємства функціональність. Тобто сучасний контролінг співпрацює із вторинними джерелами інформації, не зачіпаючи ті елементи, які мають істотно більший вплив на ефективність діяльності підприємства. Мається на увазі такі напрями, як організація виробничих процесів і робочих місць на засадах наукової організації виробництва. У даний час практично не зачіпають проблеми управління інноваціями на підприємстві, в яких, за різними даними, закладено потенціал

зростання ефективності на рівні 50-75%.

Цілі контролінгу за напрямками діяльності безпосередньо пов'язані із цілями підприємства, організації та виражаються в економічних термінах, наприклад досягнення певного рівня прибутку, рентабельності чи продуктивності при визначеному рівні ліквідності. Функції ж самого контролінгу визначаються поставленими перед підприємством цілями та охоплюють ті види управлінської діяльності, які забезпечують досягнення поставлених цілей.

Сюди слід віднести:

- підтримка процесу планування на підприємстві;
- облік із метою управління;
- контроль за реалізацією планів, в тому числі пошук й аналіз відхилень;
- оцінка поточних процесів і надання звітності керівництву;
- розробка рекомендацій щодо прийняття можливих рішень та оцінювання наслідків їх впровадження.

Насамперед контролінг зорієнтований на підтримання процесів прийняття рішень. Він має забезпечити адаптацію традиційної системи обліку для підприємства до інформаційних потреб управління, яке приймає рішення, тобто до функцій контролінгу входять створення, обробка, перевірка і подання системної управлінської інформації [32]. Крім цього, контролінг підтримує та координує процеси планування, забезпечення інформацією, контролю та адаптації. Тобто у межах своїх функцій і завдань в контролінгу виділяють методичний, організаційний, координаційний та консультаційний аспекти.

Обсяг функцій контролінгу на підприємствах (в організаціях) залежить в основному від таких чинників:

- економічного становища;
- розуміння керівництвом або власниками важливості та корисності від впровадження функцій контролінгу;
- масштаби організації (чисельність працюючих, обсяги виробництва);
- рівень диверсифікації виробництва та номенклатури продукції;

- досягнутий рівень конкуренції;
- кваліфікація управлінського персоналу підприємства;
- кваліфікація працівників служби контролінгу підприємства.

Контролінг виконує низку функцій, які забезпечують його ефективність (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Функції контролінгу

Джерело: побудовано за даними [32]

Функції та завдання контролінгу в різних підприємствах (організаціях) мають суттєві відмінності залежно від кількості реалізованих функцій й завдань та від способів їх реалізації. В загальному вигляді завдання контролінгу можуть класифікуватися за різними функціональними ознаками.

У сфері обліку завдання контролінгу повинні включати створення системи збирання й опрацювання інформації, яка є необхідною для ухвалення управлінських рішень на різних рівнях управління. Це потрібно для розроблення і підтримки системи ведення внутрішнього обліку, одержання інформації про хід технологічних процесів. Важливим при цьому є відбір або розробка методів обліку, і навіть критеріїв із метою надання оцінки щодо діяльності окремих підрозділів або підприємства загалом.

Основними завданнями контролінгу у сфері обліку є:

- збір і обробка інформації;
- розробка й ведення системи внутрішнього обліку;
- уніфікація методів й критеріїв оцінки діяльності підприємства та його підрозділів.

У сфері планування підтримка процесу полягає у створенні та розвитку системи комплексного планування, розробці методів та способів планування,

визначенні необхідної інформації для планування, а також джерел інформації й шляхів її отримання.

Інформаційно система контролінгу підтримує розроблення базисних планів підприємства (реалізації, ліквідності, інвестицій тощо) та забезпечує координацію окремих планів у часі та за змістом, перевірку складених планів щодо повноти та реалізованості і дозволяє сформувати інформацію для складання єдиного оперативного (річного) плану підприємства.

Основними завданнями контролінгу у сфері планування є:

- інформаційна підтримка для розробки базисних планів (реалізації, виробництва, закупівель, інвестицій тощо);
- формування і удосконалення всієї «архітектури» системи планування;
- встановленні потреби в інформації і часу для окремих складових процесу планування;
- координація процесів обміну інформацією;
- перевірка пропонованих планів щодо повноти і реалізованості;
- координація та агрегування окремих планів у часі та за змістом;
- формування зведеного плану підприємства.

У сфері контролю і регулювання контроль за реалізацією планів передбачає розробку методів проведення контролю, визначення його обсягу та місця проведення [32]. Для планових документів формуються контрольні документи, які містять терміни проведення контролю та основний зміст контрольних операцій. Після цього проводиться аналізуються відхилення із з'ясуванням причин їх появи. За результатами аналізу вносяться пропозиції для зменшення кількості відхилень.

Основними завданнями контролю і регулювання є:

- обчислення параметрів, контрольованих у часовому та змістовному вимірах;
- звірка планових і фактичних показників з метою визначення й оцінки ступеня досягнення мети;
- визначення граничних меж відхилень показників;

- аналіз відхилень, встановлення причин відхилень факту від плану і розробка пропозицій з метою зменшення відхилень.

У галузі інформаційно-аналітичного забезпечення управління до завдань контролінгу відносять розробку архітектури інформаційної системи, стандартизація інформаційних каналів і носіїв, а також вибір методів оброблення інформації. Система контролінгу покликана забезпечувати збору, обробки та надання керівництву необхідної для прийняття управлінських рішень аналітичної інформації.

Основними завданнями у цьому напрямку є:

- вироблення архітектури інформаційної системи;
- стандартизація інформаційних носіїв і каналів;
- надання інформаційних матеріалів, які б дозволили проводити контроль та управління підприємством;
- збір, систематизація та узагальнення інформації для прийняття управлінських рішень;
- розроблення інструментарію для забезпечення процесів планування, контролю і прийняття рішень;
- проведення консультацій щодо вибору коригуючих заходів та рішень;
- забезпечення економічності функціонування інформаційно-аналітичної системи.

Крім того, до завдань контролінгу відносять проведення спеціальних досліджень, які визначають стан та тенденції розвитку підприємства (організації) в ринкових умовах.

У кожному окремому випадку основні функції служби контролінгу залежать від багатьох причин, проте якщо узагальнити існуючу практику у підприємствах, то можна одержати певний перелік спеціальних функцій та завдань контролінгу, які зустрічаються достатньо часто. Сюди включають наступні функції:

- збір та аналіз даних про зовнішнє середовище: ринок грошей і капіталів, кон'юнктуру в галузі, урядові програми;

- проведення порівнянь із конкурентами;
- обґрунтування доцільності відкриття або закриття філій або злиття із іншими фірмами тощо;
- проведення калькуляції для окремих замовлень;
- розрахунок ефективності інвестиційних проєктів.

Впровадження контролінгу впливає на підвищення якості та результативність управління за рахунок розстановки пріоритетів. Сутність системи контролінгу полягає в інтеграції окремих елементів функцій управління. Головною відмінністю контролінгу та менеджменту є те, що ця система не виконує управлінської функції [10]. Ця служба забезпечує методичну та інструментальну базу для підтримки основних функцій менеджменту: планування, облік та аналіз, контроль, а також оцінка ситуації прийняття управлінських рішень.

Світовий досвід теорії та практики використання системи контролінгу свідчить, що вона сприяє ефективному функціонуванню підприємств у сучасних умовах господарювання. Склад, структура, підходи до організації та умови запровадження у більшості можуть бути перенесені на вітчизняні підприємства. В першу чергу на тих підприємствах, де прийняття важливих оперативних та стратегічних рішень потребує обробки великих, часто змінних обсягів інформації та відповідного їх коректування уже прийнятих.

1.3. Методичні підходи до розвитку контролінгу на підприємстві

Використання засобів контролю підприємства може бути дуже широким. Ми вважаємо, що є кілька сфер діяльності, де неможливо певною мірою забезпечити використання засобів контролінгу. Практика показує, що найбільш часто використовуваними зонами є:

- обліково-аудиторська сфера бізнесу, яка використовується для координації інформації між різними клієнтами та забезпечення якісного обліку господарських операцій;

- фінансова сфера, управління, в основному, фінансовими потоками компанії, з метою їх збалансування для забезпечення ефективної діяльності;
- виробничі площі, призначені для забезпечення оптимальної заготівлі матеріалів і виробничих запасів, зберігання і реалізації готової продукції і товарів;
- у сфері інвестування суб'єкта забезпечити приріст необоротних активів;
- управління ринковою вартістю компанії з метою збільшення вартості акцій компанії та прибутку на інвестований капітал;
- інноваційна галузь, орієнтована на впровадження сучасних технологій та виконання науково-дослідних завдань;
- забезпечення кадрами, що включає формування ефективної системи трудової мотивації, а також організацію професійного навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

Варто зазначити, що це далеко не вичерпний перелік напрямів, у яких може використовуватися контролінг або його окремі складові. Серед інших можливих напрямів розвитку контролінгу на підприємствах можна виділити такі: маркетинговий контролінг, контролінг управління ресурсами, логістичний контролінг, фінансовий контролінг, контролінг товарообігу та контролінг планування.

Контролінг маркетингу – це набір методик, спрямованих на вдосконалення маркетингової діяльності, та інструментальних засобів автоматизованого розв'язання маркетингових задач.

Контролінг забезпечення ресурсами – це набір методик спрямованих на пошук й доставку з мінімальними витратами матеріальних ресурсів, необхідних для виробничого процесу.

Логістичний контролінг – це набір методик який сприяє створенню ефективного управління організацією, яка має деякі характерні риси незалежно від масштабів проблеми або керованого процесу: існування стратегічних цілей організації; розробка тактичних цілей, підлеглих

досягненню стратегічних цілей; правильний вибір одиниць виміру, що наближає до конкретних цілей (наприклад, ефективність використання ресурсів або час); визначення норми або контрольних цифр у вибраних одиницях; порівняння інформації про керований процес із стандартами, нормами або контрольними цифрами; ухвалення рішення або дій, що коригують, за результатами порівняння; контроль результатів дій, що управляють.

Фінансовий контролінг – це набір методик, спрямованих на вдосконалення облікової політики й управлінської практики підприємств на підставі фінансових критеріїв успішності його функціонування.

Контролінг товарів – це розширення асортименту, підвищення якості та споживчих вимог до товару.

Контролінг планування – забезпечення максимального виконання запланованих показників за рахунок коригування відповідно до нових умов діяльності підприємства.

На наш погляд, основними напрямками впровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах мають стати фінансовий контролінг, контролінг планування, контролінг забезпечення ресурсами, інноваційний контролінг та контролінг товарів.

Фінансовий контролінг, як складова загальної системи контролінгу підприємства, спрямований на досягнення таких ключових цілей: оптимізація фінансових результатів діяльності при збереженні стійкого рівня ліквідності та платоспроможності.

Основним завданням фінансового управління підприємством є підтримка його рентабельності та забезпечення ліквідності. Згідно із цією сервісною функцією у сфері фінансового управління підприємством фінансовий контролінг забезпечує:

- участь у формуванні специфічних джерел фінансування для підприємства, стратегій фінансування і заходів щодо фінансування із урахуванням усіх планів;

- складання укрупнених планів – балансів та звітів прибутків і збитків, участь у довго- та короткостроковому фінансовому плануванні;
- поточний контроль за виконанням плану і контроль найважливіших фінансових показників;
- складання фінансових повідомлень за результатами аналізу відхилень і розроблення пропозицій для корекції управлінських заходів.

Основна ідея цих заходів полягає у тому, щоб, забезпечуючи мету «підтримка фінансової рівноваги», співробітники фінансового відділу зорієнтували свою роботу у напрямку «план – факт» [29].

Серед завдань фінансового контролінгу потрібно відмітити:

- забезпечення підтримки поточної та структурної ліквідності, підтримання і фінансування ліквідних резервів;
- узгодження фінансового та внутрішнього виробничого обліків для того, щоб наслідки запровадження нової продукції або розширення ринків відбулося не лише в розрахунках результату, а й у плані-балансі і звіті щодо прибутків або збитків;
- аналіз взаємозв'язку між внутрішнім та зовнішнім (для підприємства) середовищем на основі бюджетування як важливого інструменту управління наявними (фінансовими) ресурсами на рівні окремих джерел;
- використання фінансово-економічних показників.

Головні зусилля контролерів в межах зазначених завдань концентруються на стадіях планування і контролю. У залежності від тривалості планового періоду виділяють коротко-, середньо- та довгострокове планування.

У випадку довгострокового фінансового планування мова йде про відносно грубе планування, інформаційна точність якого зменшується із зростанням тривалості плановий період. Дане планування тісно пов'язане із інвестиційним плануванням.

Довгострокове фінансове планування доповнюється середньостроковим, яке передбачає уточнення запланованих виплат та

надходжень, їх структури, обсягів та строків. Відповідним плановим інструментом у цьому випадку є ретроспективний аналіз фінансових потоків.

Більш точне планування виконується у рамках короткострокового деталізованого фінансового плану із плановим періодом від 3 до 12 місяців. Якщо плановий період становить 12 місяців, то планування може проводитись як кожне щомісячне (або поквартальне) планування.

Загальновідомо, що метою структурної підтримки ліквідності є збереження можливості підприємства фінансування своєї діяльності на основі залучення позикового або власного капіталу. Потенційні кредитори і власники оцінюють підприємство, зазвичай, з допомогою фінансових показників: коефіцієнтів ліквідності, які розраховуються на отриманій інформації із щорічних документів зовнішньої звітності. У зв'язку з цим суб'єкт господарювання повинен враховувати такі очікування і відображати їх при умові довгострокового фінансового планування. Деякі фінансові показники набули нормативного характеру й стали «правилами фінансування». Фінансовий контролінг має стежити, щоб підприємство у своїй діяльності дотримувалося визначених правил [4]. В окремих випадках нормативні коефіцієнти обумовлюються договорами кредитування.

Якщо у довгостроковому плані інвестиційна та фінансова діяльність підприємства (організації) повинні структурно урівноважувати одне одного, то планове довгострокове як внутрішнє, так і зовнішнє фінансування, має визначати розмір довгострокових інвестицій. Фінансовий контролінг відповідно для власників позикового капіталу повинен планувати і контролювати структуру балансу. Що дозволить оцінити фінансові можливості підприємства й уже на ранніх стадіях визначати потенційну готовність кредиторів надати позиковий капітал. У випадку недостатнього використання потенціалу довгострокового фінансування фінансовий контролінг може ініціювати планування інших додаткових довгострокових інвестицій.

Коли можливості фінансування повністю вичерпані, то необхідно збільшити власний балансовий капітал та/або резервні фонди у випадку покращення прибутковості підприємства за рахунок внутрішнього фінансування. Фінансовий контролінг на основі плану-балансу забезпечує підприємству структурну фінансову рівновагу та у випадку її порушення своєчасно здійснює коригувальні заходи. Однак планування структури балансу не відображає, чи перебувають в рівновазі довгострокові надходження і виплати в сфері обороту інвестицій й довгострокового фінансування для запланованого періоду. Для цього довгострокове балансове фінансування необхідно доповнити глобальним фінансовим частковим плануванням зорієнтованим на потоки платежів.

Передумовою для довгострокового глобального планування нарівні із балансовим довгостроковим плануванням інвестицій й фінансів має бути довгостроковий глобальний план результатів діяльності підприємства, в якому зіставляються заплановані виплати і надходження (в тому числі відсотки та податки) потоків платежів від довгострокової інвестиційної й фінансової діяльності, а також виплати дивідендів. В ньому відображаються найважливіші проміжні показники поточного надлишку платежів. Дана інформація доповнюється надходженнями й виплатами, які не пов'язані із виробничим процесом. Результатом є загальний поточний надлишок платіжних коштів. Cash flow (CF) є ідеальною найбільш інформативною величиною, яка отримується безпосередньо із фінансового плану і яка використовується як для характеристики можливостей внутрішнього фінансування підприємства, так і для майбутнього потенціалу ліквідності і кредитної привабливості.

З метою забезпечення поточної ліквідності довгострокове фінансове планування має доповнюватись середньо- та короткостроковим фінансовим плануванням, зорієнтованим на потік платежів. При цьому фінансовий контролінг в рамках його координаційної функції має забезпечити відповідні плани і контрольні інструменти, які відповідають формальним і змістовним

вимогам, які висуваються до фінансового планування. Формальні вимоги включають наступні:

- оглядовість, яка досягається доцільним поділом позицій плану;
- брутто-принцип, що означає неприпустимість сальдування різних за якістю вимог і зобов'язань, особливо із різними термінами платежів.

Фінансовий план являє собою центральний план, який об'єднує та виконує інтегруючу функцію. Фінансовий контролінг за допомогою фінансового плану заздалегідь допоможе визначати можливі «вузькі місця».

При складанні фінансового плану доцільно дотримуватися розподілу на такі сектори планування (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Сектори фінансового плану

Джерело: побудовано за даними [24]

У функції ФК включається також фінансовий контроль, який передбачає три основні напрямки:

- оцінку планів на реалізованість;
- коригування планів;
- підвищення якості планів.

Фінансовий контролінг використовується перш за все як інструмент аналізу балансу і звіту про прибутки (збитки).

Коротко розглянемо окремі інструменти фінансового контролінгу, що мають перспективний інтерес.

Аналіз працюючого капіталу (WK, Working Capital). Величина WK складається із вартості оборотного капіталу з відрахуванням короткострокового позикового капіталу. WK вказує, яка частка оборотного капіталу використовується для покриття довгострокових зобов'язань. Ця величина повинна бути позитивною.

Доповненням до цієї величини є коефіцієнт Quick Ratio, що визначається як відношення ліквідних засобів до короткострокових зобов'язань та характеризує ступінь покриття заборгованості.

Фінансова «павутина». За допомогою цього інструменту графічно пояснюється зв'язок між різними цілями фінансового контролінгу. На вертикальній осі зображуються показники обороту, які є найважливішим джерелом фінансування. Порівняння обороту проводиться із іншими величинами (наприклад, із прибутком після оподаткування) формує інші показники (наприклад, рентабельність обороту). В результаті показники формують павутиноподібну мережу.

Баланс руху коштів та фінансовий план. За допомогою відповідної розрахункової схеми плануються конкретні платежі за угодами й здійснюється аналіз відхилень. Фінансовий план може бути більш докладним та орієнтуватися на джерела результату. Для цього у плані виділяються платежі, які впливають на результат і нейтральні. Даний підхід дасть можливість інтегрувати фінансове планування і планування результату.

Баланс руху коштів дає інформацію про походження коштів та їх використання. Ступінь деталізації окремих позицій для отримання корисної інформації не обов'язково має бути високим.

Наразі сформовано немало інструментів та методів контролінгу, при виконанні яких на підприємстві можна виконувати функції контролю, які наведені в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Методи контролінгу

Метод	Сутність
Аналіз точки беззбитковості (CVP-аналіз)	забезпечення беззбитковості операційної діяльності та створення умов для самофінансування підприємства (Cost – Volume – Profit)
АВС-аналіз	дослідження оцінки кількісних параметрів, які мають найбільш значущу притому вагу в їх загальному обсязі
Аналіз сильних і слабких місць на підприємстві (SWOT-analysis)	аналіз усунення слабких місць на підприємстві, а також ефективне використання наявного потенціалу
Бенчмаркінг	процес порівняння об'єктів одного підприємства з аналогічними об'єктами інших підприємств
Вартісний аналіз	функціональна характеристика продукції на предмет еквівалентності її вартості та корисності
Система раннього запобігання та реагування	інформаційна система, яка повідомляє керівництву про потенційний ризик
Дискримінантний аналіз	метод прогнозування банкрутства підприємства
Портфельний аналіз	проведення аналізу для прийняття рішень щодо додаткових інвестицій в окремі програми або реінвестицій
Коефіцієнтний аналіз	попередній розрахунок фінансових показників (ліквідності, ділової активності, фінансового стану, рентабельності та ін.) за суттєвий проміжок часу, та аналіз динаміки даних показників

Джерело: побудовано за даними [16]

До важливих задач фінансового контролінгу можна віднести бюджетування дохідності, формування ціни та визначення різноманіття продукції. Задля того, щоб це завдання було виконане знаходиться точка беззбитковості та сума покриття. Дані розрахунки, в першу чергу, слугують для визначення обсягу реалізації продукту, який би забезпечив беззбиткову діяльність, та сформував такий фінансовий клімат в середині компанії, при якому компанія була б самодостатньою [16].

«Direct-costing» – це метод визначення суми покриття, який ґрунтується на розподілі витрат на постійні та змінні. Сума покриття визначається на обсяг реалізації (як на повний так і на одиницю продукту). При розрахунку суми покриття на одиницю продукції визначається різниця між оптовою ціною та змінними затратами на одиницю продукції. Сума покриття в продажі дорівнює маржинальному прибутку, який зменшують на суму непрямих податків [16].

Отримання кількісної оцінки змін в системі управління підприємством є складним завданням через необхідності урахування багатьох факторів і складових. Наразі спеціалісти виокремлюють якісне виявлення позитивних результатів впровадження контролінгу, які відображені на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Позитивні результати впровадження системи контролінгу на підприємстві

Джерело: побудовано за даними [9]

При здійсненні стратегічного контролінгу досить часто використовується метод SWOT-аналізу, де аналізуються сильні (Strength) та слабкі (Weaknesse) місця компанії, а також можливості (Opportunity) та загрози (Threat) [16].

У сучасній літературі підкреслюється, що ефективність впровадження системи фінансового контролінгу в діяльність підприємств зазвичай оцінюється через такі показники, як дохід або прибуток. Проте насправді вона тісно пов'язана зі збільшенням вільного грошового потоку, досягнення якого в умовах кризи та зростання вартості залучених ресурсів є досить складним

завданням.

Варто враховувати, що запуск та функціонування системи фінансового контролінгу вимагає певних інвестицій і значною мірою залежить від злагодженої роботи команди, відповідальної за її впровадження.

Висновки до розділу 1

Згідно з думкою науковців, контролінг визначається як сукупність заходів, спрямованих на аналіз діяльності підприємства та розробку методичних рекомендацій для її вдосконалення. Впровадження системи контролінгу має низку позитивних аспектів, серед яких: підвищення здатності підприємства адаптуватися до динамічних ринкових змін; скорочення часу, необхідного для реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, з метою виконання ключових завдань; оптимізація системи бюджетування для раціонального розподілу фінансових ресурсів; підвищення точності та якості інформації, яка слугує основою для прийняття управлінських рішень; поліпшення ефективності таких рішень, що дозволяє своєчасно реагувати на актуальні ризики.

Застосування системи контролінгу на підприємстві також сприяє зниженню втрат, пов'язаних із неефективним управлінням. Окрім цього, впровадження контролінгу дозволяє мінімізувати наслідки недоліків управлінських процесів. Для оцінки ефективності контролінгу зазвичай використовуються такі ключові показники, як зростання мотивації персоналу та його орієнтація на досягнення поставлених цілей.

Усі форми внутрішнього контролю, в тому числі і контроль, дозволяють своєчасно виявляти відхилення фактичного стану від запланованого стану підприємства або його структурних підрозділів, встановлювати причини таких відхилень і наслідки та вживати ефективних заходів, спрямованих на усунення відхилень. Система контролінгу максимально забезпечує керівництво компанії необхідною інформацією і дозволяє інтегрувати практично всі функції управління (від планування і прогнозування до обліку, аналізу,

організації тощо) для досягнення поставлених цілей. На формування та впровадження надійної та ефективної системи контролю впливають такі фактори: ринок, тривалість існування суб'єкта господарювання в галузі, його розмір, структура, ефективність діючої системи внутрішнього контролю, рівень автоматизації управління та ефективність роботи управлінських служб на підприємстві.

Слід також зазначити, що впроваджені на підприємствах системи менеджменту не є універсальним засобом від усіх проблем та негативних явищ в управлінській діяльності, але у відкритому та прозорому середовищі менеджмент є надійною запорукою прийняття обґрунтованих та якісних управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «СЛАВУТСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД» ТА ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Аналіз ринку хлібобулочних виробів

Ринок хліба та хлібобулочних виробів є одним з найважливіших секторів економіки з великим потенціалом, що забезпечує населення основними продуктами харчування. Сьогодні українська хлібопекарська промисловість здатна забезпечити населення різноманітними хлібобулочними виробами за доступними цінами завдяки механізації виробничого обладнання, технологічних процесів та розширенню асортименту продукції. Харчова цінність хлібобулочних виробів має велике значення, задовольняючи понад 50% добової потреби людини в енергії та близько 75% потреб у рослинному білку. Український ринок представлений низкою вітчизняних компаній. Значна частина продуктів харчування імпортується. Однак український ринок хліба та хлібобулочних виробів характеризується майже 100% внутрішньою пропозицією [13]. Це пов'язано з коротким терміном зберігання хліба та хлібобулочних виробів, які повинні бути реалізовані протягом короткого періоду часу.

Хліб та хлібобулочні вироби є основними продуктами харчування, які споживають усі категорії громадян, незалежно від місця проживання, статі, соціального статусу та рівня доходів. Тому хлібопекарська галузь, яка забезпечує населення цими продуктами, має стратегічне значення для життєдіяльності суспільства та забезпечення продовольчої безпеки держави. Найбільшого розвитку хлібопекарська галузь в Україні набула в 1970-х роках, коли велося масштабне будівництво хлібо заводів, впроваджувалося нове хлібопекарське обладнання та технології, вироблялися і постійно вдосконалювалися різноманітні хлібобулочні вироби. Україна стала лідером з виробництва високоякісного хліба та хлібобулочних виробів, оскільки науково-технічний потенціал галузі активно розвивався та вдосконалювався.

Ринок хлібобулочних виробів продовжує охоплювати широкий географічний та регіональний простір, хлібопекарські підприємства працюють у всіх регіонах України, включаючи великі холдингові компанії, які розширюють свої потужності та дистриб'юторські мережі географічно. Водночас, у процесі перерозподілу власності, ринкової конкуренції та кризових явищ в Україні зменшилася кількість підприємств, що виробляють хлібобулочні та борошняні вироби. За останні п'ять років їх кількість скоротилася на 33% до 1 007 підприємств. При цьому кількість виробничого персоналу скоротилася на третину.

Великі хлібозаводи розташовані переважно на околицях Києва, Харкова та інших міст, що певною мірою сприяє збільшенню зайнятості сільського населення та розширенню зони постачання основного продукту галузі – хліба нетривалого зберігання – на відстані 150-200 км [13]. Наразі більшість промислових виробників хліба та хлібобулочних виробів є вертикально інтегрованими підприємствами: м. Львів – 15,6%; ПАТ «Київхліб» (м. Київ) – 13,5%; Lauffer Group (м. Донецьк) – 13,0%; ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції» (м. Київ) – 11,1%; ТМ «Кулиничі» (м. Харків) – 9,4%; ТМ «Формуліна» (м. Київ) – 9,4%.

Дослідження показує, що на ринок хлібобулочних виробів в Україні продовжує чинити сильний вплив широкомасштабна агресія Росії, що проявляється за такими напрямками:

1) *збитки від воєнних дій для виробників*. Втрата виробничих потужностей суб'єктів ринку хлібобулочних виробів в Україні на тимчасово окупованих територіях, знищення або пошкодження підприємств під час обстрілів;

2) *сировинний ринок*. Зернові культури: пошкодження сільськогосподарських підприємств, псування і втрата посівних площ. Ціни на борошно: зниження цін у період блокування експорту зернових. Інші види сировини: зростання цін на дріжджі та цукор на 15-30% від довоєнних показників;

3) *електроенергія для функціонування ринку хлібобулочних виробів в Україні.* Втрати потужностей енергосистеми: обстріли критичної інфраструктури призвели до тривалих блекаутів. Неритмічне електропостачання: введення графіків відключень для збалансування дефіциту енергопотужності порушує роботу операторів, змушує до додаткових витрат на власні джерела живлення;

4) *логістика товарів ринку хлібобулочних виробів в Україні.* Середня ціна на паливо зросла на 70% за два роки війни, що призвело до зростання витрат на логістику;

5) *трудові ресурси суб'єктів бізнесу.* Міграція та мобілізація призвели до дефіциту кваліфікованих працівників, особливо чоловіків. Ринок хлібобулочних виробів в Україні відчуває нестачу пекарів, електриків, слюсарів, наладчиків обладнання та водіїв.

Основними факторами, що впливають на ринок хлібобулочних виробів протягом досліджуваного періоду, є військові дії в країні, що відобразились як на виробництві (сировина, енергозабезпечення, логістика, трудові ресурси), так і на споживанні продукції. Проте основне падіння обсягів виробництва є результатом втрати виробничих потужностей, що залишилися на тимчасово окупованих територіях, та наразі дані про їх виробництво відсутні, а також тимчасового призупинення роботи підприємств, що зазнали пошкоджень внаслідок обстрілів або були під окупацією в першій половині 2022 року. Військові дії також вплинули на ринок сировини [37]. Через тимчасову окупацію частини територій, були втрачені посівні площі пшениці та цукрового буряку, знищені або пошкоджені зерносховища, продовольчі склади та фермерські господарства. Існуючі врожаї зернових потребували зберігання та переробки, що ускладнилося проблемами з електропостачанням через обстріли енергетичної інфраструктури. Зміни логістичних шляхів та зниження дохідності агропідприємств через блокування експорту зернових та падіння цін на внутрішньому ринку призвели до нестачі добрив та засобів захисту рослин, що відобразилося на якості зернових поточного сезону.

Виробництво мало падіння на 15,4% в 2022 році відносно довоєнного показника. Відновлення виробництва у 2023 р. склало +2,74% до попереднього періоду, що відзначилось виключно відновленням роботи більшості тимчасово закритих підприємств.

Експорт скоротився у 2022 на 23%. Однією з основних причин скорочення стала зміна напрямків поставок (зупинка поставок до РФ та Білорусі – близько 10 % експорту 2021 р., ускладнення транспортування до країн Азії (Азербайджан, Казахстан, Туреччина, Ізраїль, Ірак) та Америки (США) через блокування морських перевезень та пошуку нових логістичних маршрутів).

Імпорт також має негативну динаміку, загальне зниження обсягів відображає потреби ринку та падіння попиту на високовартісні товари. Проте найбільші імпортери мають позитивну тенденцію до відновлення довоєнних об'ємів, основна частина з яких відносяться до постачальників продукції для HoReCa. В довгостроковій перспективі низькі обсяги імпорту можуть призвести до появи дешевших товарів-замінників вітчизняного виробництва. Асортимент продукції аналізувався відносно найбільших гравців на ринку та згідно обраних категорій, а саме товарів з дріжджового тіста (у тому числі листкового) та хлібу до 0,5 кг.

Хліб є найпоширенішим товаром, та займає третину ринку, більшість з продуктів це тостовий хліб, який є зазвичай легшим ніж звичайні. Друге місце посідають булки, які є одною з замінів хлібу або використовується для приготування інших страв для інших страв, як булки для хотдогів чи бургерів.

Дослідивши ринок ХБВ можна зробити наступні висновки.

Виробництво мало відновлюється, як зазначали виробники на конференції «Хлібна Індустрія 2023», для росту в галузі треба значні зміни та підтримка держави. Найбільшими перепонами для розвитку є відсутність великих грантів для галузі, високі ціни на сировину та нестача персоналу на підприємствах.

Найбільші гравці присутні на ринку протягом тривалого часу, їхнє виробництво охоплює майже всю хлібну продукцію: від солодких виробів – тортів та тістечок, до хлібів, булочок та гріссіні [2]. Саме на їх об'єми та тенденції асортименту слід орієнтуватись на ринку. Основні гравці, представлені на ринку – великі виробники широкого асортименту ХБВ. Їх діяльність спрямована на розширення асортименту та впровадження новітніх технологій, тож дані виробники можуть бути зацікавлені у розширенні чи оновленні виробничих потужностей.

Окрім цього на ринку присутня велика кількість трейдерів – пекарень супермаркетів, ресторанів та кафе, частку яких складно оцінити через відсутність поточної звітності у кількісних показниках. Ці підприємства наразі є найбільшими двигунами і все більше поширюють свій вплив на ринок. Значна частка міні-пекарень відкривається за франшизою. Окрім франшиз, відкриваються крафтові заклади, що зацікавлені в зручному обладнанні з мультифункціональними можливостями для масштабування обсягів виробництва своєї унікальної продукції та оптимізації витрат. За даними офіційної статистики, протягом 2023 року було відкрито близько 1200 ФОП, задіяних в наданні послуг з виробництва/продажу ХБВ. Особливостями роботи перелічених операторів ринку здебільшого є невеликі приміщення та потреба у компактному багатфункціональному обладнанні для приготування ХБВ. Цей напрямок може бути забезпечений виробниками/постачальниками промислового обладнання, тож доцільно розглянути співпрацю з власниками франшиз, крафтовими виробниками та іншими компаніями-трейдерами.

Імпорт в Україну в основному складається з асортименту, аналогічного до товарів, що виробляються в Україні, нішевих товарів з невисоким попитом, (наприклад, мексиканської тортильї, або інших страв світової кухні, що поки не мають широкого розповсюдження в Україні), або товарів для забезпечення корпоративних поставок до закладів HoReCa [2]. Імпортозаміщення таких товарів може бути цікавим для українських виробників ХБВ, проте до прийняття рішення про вихід на ринок з такими товарами доцільно врахувати

існуючі домовленості, щодо забезпечення компаній товарами замінниками українського походження.

Зовнішні фактори, такі як війна в країні, логістика, ціни на енергоносії, ще більше поглиблюють проблеми виробництва. Ці фактори мають негативний вплив на розвиток галузі, стримуючи зростання виробничих підприємств. Оновлення технологічного обладнання після пошкоджень виробничих потужностей може бути одним із напрямків діяльності для постачальника обладнання. Тож доцільним може бути моніторинг ситуації, співпраця з гуманітарними міжнародними організаціями, що надають допомогу переробним підприємствам у галузі агросектору.

2.2. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Славутський хлібо завод»

Приватне акціонерне товариство «Славутський хлібо завод» – це підприємство харчової промисловості, яке займається виробництвом хлібобулочних виробів. Завод розташований у місті Славута Хмельницької області і має багаторічну історію діяльності. Завдяки використанню традиційних рецептів та сучасних технологій, підприємство займає провідну позицію на регіональному ринку.

У таблиці 2.1 наведено загальну характеристику ПрАТ «Славутський хлібо завод».

Предметом діяльності ПрАТ «Славутський хлібо завод» є [19]:

- виготовлення, продаж та перевезення хлібобулочних, кондитерських, макаронних виробів та інших товарів народного споживання;
- виробництво, збереження, переробка і реалізація сільськогосподарської та харчової продукції;
- надання транспортних послуг;
- торгівельна діяльність, в тому числі гуртова, дрібно-гуртова, роздрібна;
- торговельно-закупівельна та торгово-посередницька діяльність;

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства

Скорочена назва	ПрАТ «Славутський хлібозавод»
ЄДРПОУ	00380445
Юридична адреса	30000, ХМЕЛЬНИЦЬКА область, місто СЛАВУТА, вулиця ЦЕРКОВНА, будинок 29
Зареєстрований	Виконавчий комітет Славутської міської ради, 31.10.1996
КОАТУУ	6810600000 (СЛАВУТА р-н)
Діяльність	10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання 01.24 Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання 10.73 Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
Керівник	Панчук Іван Дмитрович (директор)
Контактна особа	Степанюк Андрій Сергійович
Номер телефону	+380384272745 +380384271796

Джерело: побудовано за даними підприємства

- створення оптово-роздрібних підприємств торгівлі і послуг населенню, продаж різноманітних товарів через власну торговельну мережу;

- оптова та роздрібна торгівля тютюновими виробами;

- оптова та роздрібна торгівля алкогольними напоями.

Основними видами продукції, що виробляється і реалізується підприємством, є хлібобулочні вироби, здобні вироби та кондитерські вироби. Загальний асортимент продукції становить близько 140 видів. Уся продукція виробляється відповідно до національних стандартів і перевіряється за

різними фізико-хімічними та мікробіологічними показниками у власних виробничих лабораторіях та за договорами, укладеними з лабораторіями СЕС та ДП «Хмельницькстандартметрологія» Славутського району.

Окрім основної діяльності, компанія займається переробкою зернових культур і використовує вироблене борошно для власних потреб. Крім того, хлібозавод має роздрібну мережу, яка займається реалізацією своєї продукції.

ПрАТ «Славутський хлібозавод» оснащений сучасним обладнанням, що дозволяє:

- використовувати автоматизовані лінії виробництва для забезпечення стабільної якості продукції;
- здійснювати контроль за технологічними процесами на кожному етапі;
- впроваджувати новітні технології для оптимізації витрат ресурсів та збереження екологічності.

У таблиці 2.2 наведено основні показники діяльності ПрАТ «Славутський хлібозавод».

За аналізований період відбулося зменшення виручки від реалізації на 165 тис. грн., або на 0,14 %, а собівартість реалізованої продукції скоротилася на 6,42%. Це призвело до зростання фінансового результату від операційної діяльності на 1 690 тис. грн., або 32,25%.

Чистий фінансовий результат зріс з 3 368 до 7 256 тис. грн., або на 115,44%.

Чисельність персоналу ПрАТ «Славутський хлібозавод» збільшилася в 2023 році порівняно з 2022 роком на 3 особи, або на 1,72%.

Продуктивність праці працівників підприємства навпаки знизилася на 1,84%, а фондівдача зменшилася на 0,98 грн./грн. (на 8,52%).

Усі показники рентабельності зросли. Рентабельність продажів зросла на 3,41 в.п., рентабельність продукції – на 1,35 в.п., рентабельність власного капіталу зросла на 8,98 в.п, а рентабельність активів – на 7,7 в.п., що свідчить про підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Славутський хлібозавод».

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності ПрАТ «Славутський хлібозавод»

Показники	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
		2022	2023	абсол.	відносне
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	114 382	114 217	-165	-0,14
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	83 384	78 028	-5 356	-6,42
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	6 785	7 396	584	8,61
4. Витрати на збут	тис. грн.	17 732	20 970	3 238	18,26
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	107 901	106 394	-1 507	-1,40
6. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	тис. грн.	5 240	6 930	1 690	32,25
7. Інші операційні доходи	тис. грн.	25	411	386	1544,00
8. Інші операційні витрати	тис. грн.	1 266	1 304	38	3,00
9. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	6 481	7 823	1 342	20,71
10. Чистий фінансовий результат (прибуток)	тис. грн.	3 368	7 256	3 888	115,44
11. Середньорічна вартість активів	тис. грн.	40 969,5	45 567	4 597,5	11,22
12. Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	34 080	38 465	4 385	12,87
13. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	9 950,5	10 852	901,5	9,06
14. Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП)	осіб	174	177	3	1,72
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	коп.	94,33	93,15	-1,18	-1,25
16. Фондовіддача	грн./грн.	11,50	10,52	-0,98	-8,52
17. Продуктивність праці ПВП	тис. грн. / особу	657,37	645,29	-12,08	-1,84
18. Рентабельність продукції	%	6,00	7,35	1,35	x
19. Рентабельність діяльності (продажів)	%	2,94	6,35	3,41	x
20. Рентабельність активів	%	8,22	15,92	7,70	x
21. Рентабельність власного капіталу	%	9,88	18,86	8,98	x

Джерело: побудовано за звітністю підприємства

Обсяг реалізації продукції ПрАТ «Славутський хлібозавод» у 2023 році становив 114 217 тис. грн. Порівняно з попередніми роками, динаміка обсягу реалізації підприємства виглядає наступним чином (табл. 2.3).

Обсяг реалізації ПрАТ «Славутський хлібозавод» 2020-2023 рр.

Рік	Обсяг виробництва, тис. грн.
2020	77 893
2021	86 325
2022	114 382
2023	114 217

Джерело: побудовано за звітністю підприємства

З таблиці видно, що у 2022 році спостерігалось значне зростання обсягу реалізації порівняно з 2021 роком. Однак у 2023 році обсяг реалізації дещо знизився (на 165 тис. грн) порівняно з 2022 роком.

Для детальнішого аналізу причин цього незначного зниження необхідно врахувати такі фактори:

- ринкові умови: можливі зміни в попиті на продукцію або конкуренція на ринку;
- вартість сировини та матеріалів: коливання цін на основні компоненти виробництва;
- внутрішні фактори: ефективність виробничих процесів, інвестиції в модернізацію обладнання тощо.

Аналіз цих аспектів допоможе зрозуміти причини змін у обсягах виробництва та розробити стратегії для подальшого розвитку підприємства.

ПрАТ «Славутський хлібозавод» спеціалізується на виробництві хліба та хлібобулочних виробів, а також борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання. Згідно з наявними даними, у 2022 році обсяг виробництва підприємства становив 114 382 тис. грн, а у 2023 році – 114 217 тис. грн. На загальноукраїнському рівні у 2022 році виробництво хлібобулочних виробів знизилось на 15,4% порівняно з довоєнним рівнем. У 2023 році спостерігалось відновлення виробництва з приростом 2,74% до попереднього періоду, що пов'язано з відновленням роботи більшості тимчасово закритих підприємств. Експорт хлібобулочних виробів у 2023 році склав 88,95 тисячі тонн, що на 29,3% більше, ніж у 2022 році, але на 21,2% менше порівняно з 2021 роком. Таким чином, хоча ПрАТ «Славутський

хлібозавод» демонструє стабільні обсяги виробництва, загальноукраїнський ринок хлібобулочних виробів переживає певні коливання, пов'язані з економічними та геополітичними факторами.

Також важливу роль відіграє графічний матеріал, який дозволяє якісно зрозуміти картину економічних процесів суб'єкта господарювання.

На рисунку 2.1 наведемо структуру випуску продукції підприємства за 2022-2023 рр. за основними видами продукції.

Отже, максимальна частка в структурі випуску продукції ПрАТ «Славутський хлібозавод» припадає на хліб. Структура протягом 2022-2023 рр. була сталою, особливих зрушень в структурі чистого доходу за товарною ознакою не виявлено: максимальну частку доходів підприємство отримує від реалізації хлібобулочних виробів різних сортів.

Виробнича структура ПрАТ «Славутський хлібозавод» представлена основними цехами, лабораторією та допоміжними цехами. Основні виробничі цехи – це хлібобулочний та кондитерський цехи [20].

Перевіркою якості сировини та готової продукції в ПрАТ «Славутський хлібозавод» зайняті фахівці лабораторії. У ПрАТ «Славутський хлібозавод» до складу бухгалтерії входять головний бухгалтер та бухгалтери (6 осіб).

У разі впровадження значної чисельності інвестиційних проєктів із залученням кредитних ресурсів, керівництву ПрАТ «Славутський хлібозавод» слід оцінити можливість найму додаткового фахівця на ділянку – облік фінансових витрат, перерозподіливши обов'язки в службі. Якщо кількість кредитних договорів становитиме близько 10, то ця пропозиція матиме практичну цінність.

Враховуючи специфіку діяльності і види продукції ПрАТ «Славутський хлібозавод», на підприємстві кваліфікаційні активи не створюються, тому фінансові витрати не капіталізуються та є витратами поточного періоду.

Наведемо приклади розподілу фінансових витрат у випадку їх капіталізації. Наприклад, суб'єкт господарювання отримав у банку цільовий кредит на реалізацію проєкту з будівництва офісного приміщення в березні, а



2022 рік



2023 рік

Рис. 2.1. Структура випуску продукції ПрАТ «Славутський хлібозавод» за 2022-2023 рр. за основними видами продукції

Джерело: побудовано за даними підприємства

фактично витрати зі створення об'єкта були понесено у травні. У цьому випадку сплачені відсотки за користування кредитом підлягають капіталізації лише з травня [20]. До цього моменту нараховані відсотки за користування кредитом мають бути визнаними витратами поточного звітного періоду

зважаючи на те, що не було реалізовано витрат на створення кваліфікаційного активу.

Припускаємо також, що підприємство отримало цільову позику з метою завершення будівництва об'єкта основних засобів строком на 6 місяців (січень – червень 2022 року). По завершенню 5 місяців із моменту отримання цільової позики (у травні 2022 року) об'єкт вводиться в експлуатацію. У прикладі, що розглядається, капіталізації підлягають лише ті відсотки за користування кредитом, що нараховані за період виконання робіт з будівництва об'єкта основних засобів, а саме за період із січня по травень 2022 року (5 місяців). Відсотки за останній місяць користування позикою (червень 2022 року) визнаються витратами поточного періоду.

Фінансова діяльність підприємства – це діяльність суб'єкта господарювання, яка призводить до зміни розміру власного капіталу та розміру позикових коштів, а також залучення ресурсів для ведення господарської діяльності та пов'язаних із цим витрат [28]. Потоки коштів від здійснення фінансової діяльності підприємством включають грошові виплати власникам із метою придбання або погашення акцій підприємства; грошові надходження від емісії акцій чи інших пайових цінних паперів та інструментів; грошові надходження від випуску векселів, облігацій, боргових зобов'язань, позик, заставних та інших типів короткострокових або довгострокових позик; грошові виплати за позиковими коштами, в тому числі сплата відсотків за кредитами; грошові виплати орендаря із метою зменшення непогашеної заборгованості з фінансової оренди.

Славутський хлібозавод є приватним акціонерним товариством, яким керує голова правління Іван Панчук та троє директорів. До складу підприємства входять цех з виробництва хліба, борошномельний цех, ремонтно-механічний цех, відділ збуту та транспортний відділ.

На підприємстві існує лінійно-функціональна структура управління.

Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні

ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень. За такої структури управління всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, що очолює визначений колектив. Під час розробки конкретних питань і підготовки відповідних рішень, програм, планів йому допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів (управлінь, відділів, бюро тощо).

У даному випадку функціональні структурні підрозділи перебувають у підпорядкуванні головного лінійного керівника. Свої рішення керівники функціональних підрозділів проводять у життя через головного керівника або (в межах своїх повноважень) безпосередньо через відповідних керівників служб-виконавців.

Таким чином, лінійно-функціональна структура містить у собі спеціальні підрозділи при лінійних керівниках (рис. 2.2).

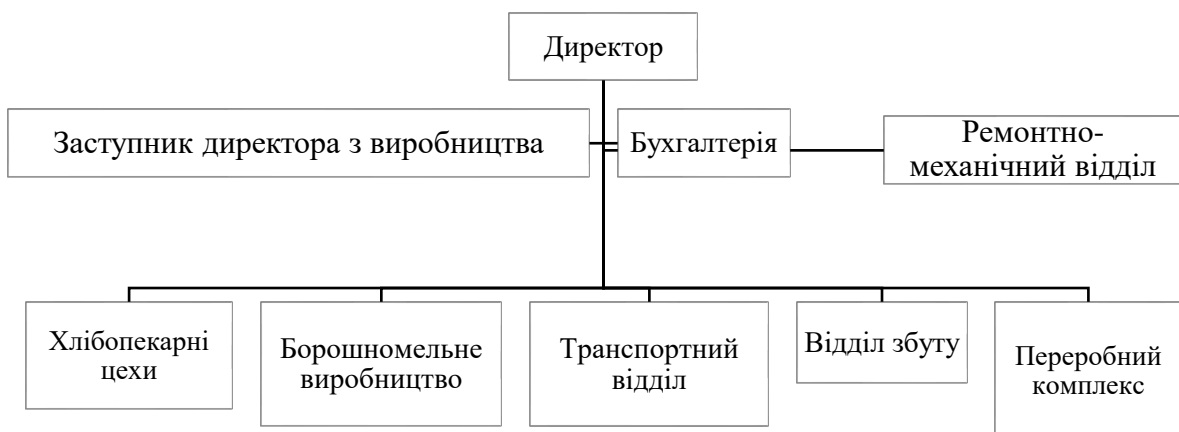


Рис. 2.2. Організаційна структура ПрАТ «Славутський хлібозавод»

Джерело: побудовано за даними підприємства

Завод приділяє велику увагу переобладнанню та реконструкції виробничих цехів, щоб зменшити ручну працю. Це прерогатива фахівців і науковців компанії. Введено в дію механізовану лінію з виробництва сувенірних пряників. Процес приготування заварного хлібного тіста повністю механізований.

Сьогодні важливим завданням для хлібопекарської діяльності є оснащення виробничого обладнання та заміна застарілого обладнання, а також розробка та впровадження нових категорій продукції. Раціональне та економне використання основних фондів підприємства є одним із найактуальніших завдань, що стоять сьогодні перед підприємствами.

Організаційні правила ведення бухгалтерського обліку підприємства визначені нормативно-правовими документами: законами, наказами, положеннями (стандартами) України. Облікова політика – це викликано нечіткими методами обліку, встановленими нормативно-правовою базою, тому кожній компанії необхідно визначитися, які методи використовувати.

Використовується для нарахування амортизації, інвентаризації надходження та вибуття, бухгалтерського обліку, нарахування грошових коштів і витрат, а також інші аспекти бухгалтерського процесу.

У ПрАТ «Славутський хлібо завод» до складу бухгалтерії входять головний бухгалтер та бухгалтери (6 осіб). Структура бухгалтерії ПрАТ «Славутський хлібо завод» наведена на рисунку 2.3.

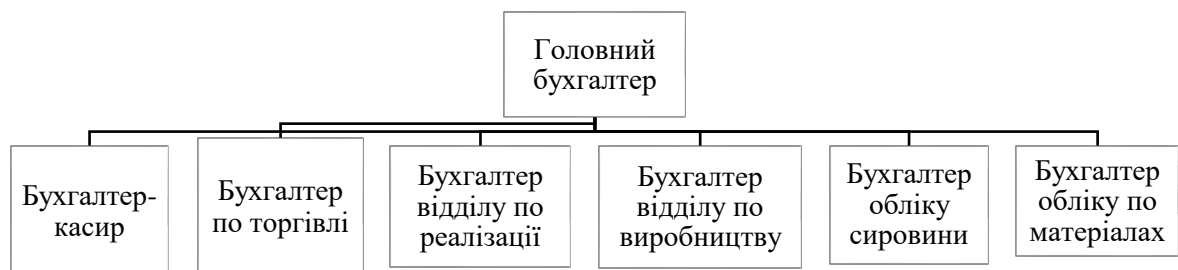


Рис. 2.3. Структура бухгалтерії ПрАТ «Славутський хлібо завод»

Джерело: побудовано за даними підприємства

Головним бухгалтером у ПрАТ «Славутський хлібо завод» призначено Федорчука В.В., якому підпорядковуються шість бухгалтерів (бухгалтер відділу по реалізації, бухгалтер відділу по виробництву, бухгалтер обліку сировини, бухгалтер обліку по матеріалах, запасних частинах, палива, бухгалтер по торгівлі та бухгалтер касир) [18]. Приміщення для роботи служби бухгалтерії створене внаслідок добудови до виробничого корпусу другого

поверху, на даний час на цьому поверсі розташовані кабінети та каса, з них 3 кабінети використовуються під службу бухгалтерії.

Головний бухгалтер має право підпису організаційно-розпорядчих документів з питань, що входять у його функціональні обов'язки, а також платіжних та інших фінансових документів.

У ПрАТ «Славутський хлібозавод» основні функції про здійсненню аналітичної роботи покладені на планово-економічний відділ. Структура планово-економічного відділу підприємства приведена на рисунку 2.4.

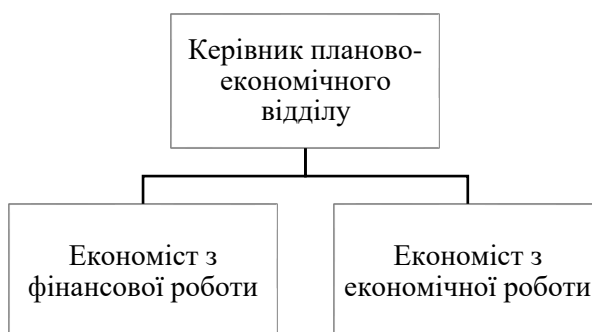


Рис. 2.4. Структура планово-економічного відділу

ПрАТ «Славутський хлібозавод»

Джерело: побудовано за даними підприємства

Виокремимо функціональні обов'язки співробітників планово-економічного відділу ПрАТ «Славутський хлібозавод» у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Функціональні обов'язки співробітників планово-економічного відділу

Співробітник	Функції
Керівник планово-економічного відділу	Управління сектором та пошук напрямків скорочення витрат. Представлення інтересів компанії у фінансових установах (спільно з директором та головним бухгалтером). Ведення переговорів з банками щодо укладення кредитних договорів.
Економіст з фінансової роботи	Складання звіту про рух грошових коштів підприємства від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Нарахування відсотків за кредитами спільно з банками.
Економіст з економічної роботи	Розрахунок собівартості продукції. Розробка цінової політики та системи знижок. Управління дебіторською заборгованістю.

Джерело: побудовано за даними підприємства

Також приведемо опис функцій співробітників з питань аналізу фінансових витрат підприємства та кредитних угод.

Взаємодія відділу з іншими структурними підрозділами

1. З головною бухгалтерією

Отримує: дані з обліку витрат, інформацію на відкриття замовлення по всіх видах ремонту; акти на списання обладнання з балансу, участь в оформленні; інформацію щодо витрачання матеріалів на ремонтні роботи; інформацію про наявність основних та обігових коштів у зіставленні з нормативом.

Надає: сповіщення про виконання замовлень : акти на списання обладнання з балансу; акти на передачу або продаж обладнання іншим організаціям; акти на передачу обладнання з ремонту в експлуатацію.

2. З відділом головного технолога

Отримує: планування розміщення устаткування в цехах; креслення прив'язки обладнання (за переплануваннях); креслення спеціального інструменту та пристроїв; технічну документацію на модернізацію обладнання; технічні завдання на проектування спеціального нестандартного обладнання; розрахунки і заявки на необхідне підприємству технологічне обладнання; розрахунки вантажообігу необхідних для механізації вантажно-розвантажувальних робіт.

Надає: заявки на проектування інструменту і пристосувань для ремонту обладнання; паспорта на чинне і невстановлене обладнання; відомості про зміни паспортних даних обладнання у зв'язку з виробництвом капітального ремонту.

3. З головним енергетиком

Отримує: забезпечення ремонту всього встановленого на підприємстві електрообладнання; виконання заявок по підключенню знову встановлюваного і переставляється обладнання; виконання заявок з розробки електричних схем на проєктоване обладнання; графік планово-попереджувального ремонту електрообладнання.

Надає: заявки на ремонт електрообладнання; заявки на підключення знову встановлюваного і переставляється обладнання; заявки на розробку електросхем; графік планово -попереджувального ремонту.

4. З відділом матеріально-технічного постачання

Отримує: відомості про виділені фондах на матеріали за заявками відділів та довідки про наявність матеріалів на складах.

Надає: розрахунки потреби та заявки на матеріали для ремонтно-експлуатаційних потреб відповідно до норм витрати матеріалів і затвердженими планами робіт.

У процесі функціонування відділу ведеться облік даних про проведені ремонти, зафіксовані поломки.

Відповідальність за якість і своєчасність виконання функцій відділом несе головний механік.

Для оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Славутський хлібозавод» здійснено порівняльний аналіз основних конкурентів за ключовими критеріями: обсяги виробництва, асортимент продукції, якість, ціни, маркетингова активність та регіон охоплення (табл. 2.5).

Отже, ПрАТ «Славутський хлібозавод» не дуже відстає від провідних виробників хлібобулочної продукції, але впевнено тримає свою частку ринку. Також підприємство незначно відстає за асортиментом продукції та не програє лідерам ринку по якості продукції. Із недоліків можемо виокремити: відсутність активної маркетингової стратегії, що значно знижує впізнаваність бренду порівняно з іншими великими підприємствами, обмежений регіон охоплення порівняно з великими національними конкурентами, відсутність диференціації продукції, що робить її менш привабливою для преміального сегменту. Із сильних сторін ми можемо виокремити такі сегменти: стабільна якість продукції, яка відповідає стандартам, тому потенційні покупці будуть купувати саме цю продукцію, тому що впевнені в якості та свіжості продукції, оптимальний асортимент для задоволення попиту місцевих споживачів, а також ефективна система доставки в межах регіону.

**Порівняльна характеристика ПрАТ «Славутський хлібозавод»
з основними конкурентами**

Критерії	ПрАТ «Славутський хлібозавод»	Шепетівський хлібозавод	Концерн Хлібпром	Малі приватні пекарні
Обсяги виробництва і реалізації	Середні	Низькі	Високі	Низькі
Асортимент продукції	Широкий (традиційний хліб, булочки, батони)	Обмежений	Дуже широкий	Вузький (крафтовий хліб)
Якість продукції	Стабільна, відповідає стандартам	Відповідає локальним стандартам	Висока, із застосуванням сучасних технологій	Висока (фокус на натуральність)
Ціни	Середні	Низькі	Середні-високі	Високі
Маркетингова активність	Низька (орієнтація на регіональний ринок)	Низька	Висока (брендowana продукція, реклама)	Локальна (через соцмережі)
Регіон охоплення	Регіональний (Хмельницька область)	Локальний	Національний	Локальний
Логістика	Ефективна, своєчасна доставка	Низька	Висока, автоматизована	Залежить від обсягів

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

У ПрАТ «Славутський хлібозавод» технологічний процес організовано таким чином, щоб забезпечити високу якість продукції, відповідність стандартам і ефективність виробництва. Основними виробничими лініями є: лінія виробництва традиційного хліба, лінія виробництва булочок і здоби, лінія виробництва батонів, лінія виробництва спеціалізованої продукції, лінія виробництва сухарів та снєків. Специфіка операційної діяльності підприємства визначається такими особливостями: використання сучасного обладнання для мінімізації втрат сировини; впровадження автоматизованих систем контролю якості на кожному етапі; підтримка санітарно-гігієнічних стандартів відповідно до вимог НАССР. Організація виробничих ліній дозволяє забезпечити гнучкість у виготовленні продукції, задовольняючи запити різних категорій споживачів.

Найбільший обсяг виробництва продукції ПрАТ «Славутський хлібозавод» зазвичай припадає на осінньо-зимовий період, тому що у холодну

пору року зростає попит на ситну та калорійну їжу, до якої належать хлібобулочні вироби; взимку споживачі частіше обирають здобу, пиріжки та іншу випічку, що додатково збільшує обсяги виробництва; у грудні та січні зростає попит на випічку через новорічні та різдвяні свята. Замовлення зростають як від роздрібних покупців, так і від великих торгових мереж; для святкових періодів хлібо завод часто пропонує спеціальну продукцію, наприклад, паски або здобу зі святковим оформленням, що також стимулює виробництво; в осінньо-зимовий період через зростання цін на енергоносії споживачі часто віддають перевагу покупці готових хлібобулочних виробів, що економить час і ресурси; з початком навчального року (осінь) та відновленням активної роботи соціальних закладів після літніх канікул зростають замовлення на хлібобулочні вироби для їдалень шкіл, лікарень і дитячих садків; у зимовий період знижується ризик псування продукції через холодніші умови зберігання, що стимулює виробництво на склади і для віддалених ринків. Це вимагає від підприємства посиленої підготовки: збільшення запасів сировини, оптимізації виробничих процесів і розширення асортименту продукції, щоб забезпечити всі потреби потенційних клієнтів.

Далі розглянемо деякі показники діяльності підприємства у 2020-2023 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники ПрАТ «Славутський хлібо завод» у 2020-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки				Відхилення 2023 до 2020	Відносне відхил., %
	2020	2021	2022	2023		
Активи	36 019	37 813	44 126	47 008	10 989	30,5
Власний капітал	31 304	34 086	36 086	43 134	11 830	37,8
Короткострокові зобов'язання	4 715	3 727	7 204	3 874	-841	-17,8
Довгострокові зобов'язання	1 183	1 268	1 580	1 546	363	30,7
Гроші та їх еквіваленти	4 774	2 367	1 648	2 028	-2 746	-57,4
Кількість працівників	182	183	174	177	-5	-2,7
Дохід, тис. грн	77 893	86 325	114 382	114 217	36 324	46,6
Чистий прибуток тис. грн	4 376	2 108	3 368	7 256	2 880	65,8

Джерело: побудовано за даними підприємства

Показники ПрАТ «Славутський хлібозавод» у 2020-2023 рр. засвідчили підвищення ефективності операційної діяльності, оскільки валюта балансу мала тренд до зростання на 10 989 тис. грн. (на 30,5%). Пасиви ПрАТ «Славутський хлібозавод» у 2020-2023 рр. свідчать про використання лише власних коштів та довгострокових боргових коштів, зокрема, власний капітал зріс на 11 830 тис. грн. (на 37,8%), тобто про перевищення темпів зростання власного капіталу над темпами зростання пасивів. Короткострокові борги підприємства за період аналізу зменшилися на 841 тис. грн. (на 17,8%).

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості (табл. 2.7) показав, що підприємство переважно фінансується за рахунок власного капіталу і його питома вага поступово зростає (з 0,837 до 0,917).

Таблиця 2.7

Коефіцієнти фінансового стану ПрАТ «Славутський хлібозавод»

Показник	Нормативне значення	Роки		Відхилення
		2022	2023	
Показники платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
Коефіцієнт фінансової автономії (фінансової незалежності)	> 0,5	0,837	0,917	0,08
Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування)	0,6-1,5	5,125	11,136	6,011
Показники ліквідності підприємства				
Коефіцієнт поточної ліквідності	> 1	4,61	8,87	4,26
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0 збільшення	0,23	0,52	0,29
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,49	1,60	1,11
Показники ділової активності підприємства				
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	2,59	2,43	-0,16
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	3,10	2,65	-0,45
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	збільшення	3,23	3,29	0,06
Коефіцієнт заборгованості	зменшення	0,16	0,08	-0,08
Показники рентабельності підприємства				
Рентабельність активів, %	збільшення	8,22	15,92	7,70
Рентабельність власного капіталу, %	збільшення	9,88	18,86	8,98
Рентабельність діяльності, %	збільшення	2,94	6,35	3,41
Рентабельність продукції, %	збільшення	6,00	7,35	1,35

Джерело: розраховано за даними підприємства

Також підприємство має високу ділову активність та достатній рівень рентабельності. Рентабельність активів складала 8,22% в 2022 році і збільшилася до 15,92% в 2023 р., а рентабельність продукції в 2022 році була

6,00%, а в 2023 р. збільшилася до 7,35%.

Показники ліквідності відповідають нормативним значенням та мають динаміку до зростання. Так, наприклад, оборотні активи перевищують поточні зобов'язання в 2023 році в 8,87 разів, а за рахунок грошових коштів підприємство може погасити 52% поточних зобов'язань. Також відповідають нормативам показники фінансової стійкості.

2.3. Особливості використання методів контролінгу у ПрАТ «Славутський хлібозавод»

Система управління діяльністю ПрАТ «Славутський хлібозавод» значною мірою спирається на методи контролінгу. Серед основних методів, що використовуються в організації, слід виділити наступні: ABC-аналіз, CVP-аналіз, бюджетування, бенчмаркінг, SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities), загрози (Threats) зовнішнього середовища підприємства. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлюються зв'язки між ними, які можуть бути використані для формування стратегії підприємства в подальшому розвитку.

У результаті аналізу беруться на контроль слабкі сторони підприємства і загрози, які можуть виникнути в результаті діяльності. При цьому маркетингова служба підприємства повинна не лише вірно обрати єдиний правильний шлях подальшого розвитку підприємства, а повинна намагатись втілювати його в реальність з найменшими втратами.

Одним з методів контролінгу є діагностика стану підприємства за допомогою матриці SWOT-аналізу. Для ПрАТ «Славутський хлібозавод» вона представлена в таблиці 2.8.

Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Славутський хлібозавод»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Доступна ціна. 2. Зручне місце розташування підприємства. 3. Короткі терміни виробництво замовлень. 4. Налагоджена інфраструктура, обізнаність ринку збуту в регіоні. 5. Наявність виробничої та технологічної бази. 6. Наявність висококваліфікованого персоналу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатня увага приділяється соціальним мережам та сайту. 2. Асортимент не повністю задовільняє існуючий попит. 3. Не повна завантаженість виробничих потужностей. 4. Обмежені фінансові можливості підприємства. 5. Слабка збутова мережа (лише на регіональному ринку).
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження собівартості продукції за рахунок оптимального вибору постачальників. 2. Розвиток сайту та соціальних мереж. 3. Підвищення якості та конкурентоспроможності продукції. 4. Розширення збутової мережі. 5. Розширення номенклатури і асортименту продукції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільність господарського та податкового законодавства. 2. Недосягнення бажаних результатів від вкладених інвестицій. 3. Невисокий платоспроможний попит населення та відсутність тенденції до його зростання. 4. Загострення конкуренції через вихід на ринок нових підприємств. 4. Підвищення собівартості товару через підвищення цін на сировину. 5. Зниження якості товару та продуктивності праці через регулярні відключення електроенергії.

Джерело: складено автором

Далі виконаємо перехресний SWOT-аналіз.

Загрози – сильні сторони. Проблеми з невисоким платоспроможним попитом населення та відсутністю тенденцій до його зростання можливо уникнути за рахунок розвитку підприємства та виведенню на ринок нового товару за доступною ціною. Адже у зв'язку з економічною кризою платоспроможність населення падає, тому необхідно забезпечити споживача товаром, який він матиме можливість придбати і буде задоволений його смаковими властивостями та якістю.

Загрози – слабкі сторони. Недостатня кількість реклами та просування зменшить кількість продажів, адже під час війни більшість споживачів купують товари в інтернеті, а оскільки завод не є активним у соціальних мережах, то немає безпосереднього зв'язку зі споживачем, підприємство

працює лише з посередниками. За рахунок виходу на ринок нових гравців та недостатньої кількості просування завод втратить своїх постійних клієнтів, але і не отримає нових, тобто не зможе стати лідером в ніші. Тим самим знижується конкурентоспроможність підприємства.

Можливості – сильні сторони. Можливість виробляти якісний товар за доступною ціною дозволить зайняти лідируючі позиції в нових сегментах споживачів. За рахунок впровадження нових технологій та амортизації обладнання виникає можливість виробляти більшу кількість продукції за той самий час, тобто пришвидшити час виробництва партії продукції. Зниження собівартості продукції за рахунок оптимального вибору постачальників дозволить зменшити ціну і тим самим отримати нових споживачів.

Можливості – слабкі сторони. Виведення нових товарних позицій на ринок спричинить розширення асортименту, що дозволить задовільнити потреби більшої кількості споживачів.

За результатами SWOT-аналізу можна зробити висновок, що найбільшою загрозою є зменшення кількості замовлень у зв'язку з недостатнім позиціонуванням підприємства на ринку та зменшенням платоспроможності споживача. Загалом потрібно приділити увагу саме політиці комунікацій підприємства, адже саме «реклама – двигун торгівлі», і, можливо, якщо зробити рекламу сильних сторін підприємства, зокрема якості продукції, то це не лише відкриє нові ринки збуту, а й підвищить конкурентоспроможність продукції, дасть поштовх розширенню її номенклатури.

Незважаючи на недоліки, підприємство має хороший потенціал, що закладений у його сильних сторонах. Так, працівники підприємства мають високу кваліфікацію, підприємство має виробничу та технологічну базу, що є важливою умовою ефективного функціонування. Також, підприємство має налагоджену інфраструктуру та обізнаність ринку збуту в регіоні, що заслуговує репутацію серед споживачів. Отже, з проведеного SWOT-аналізу для ПрАТ «Славутський хлібо завод» можна сказати, що перетворивши слабкі

сторони в сильні, підприємство зможе покращити свою діяльність та розвиватися у майбутньому.

Загалом під час аналізу системи стратегічного та поточного фінансового планування у ПрАТ «Славутський хлібозавод» виявлено наступні недоліки:

- слабка комунікація з маркетингом, відсутність плану продажів з деталізацією хоча б по місяцях;
- відсутність деталізації за товарними групами, розрахунку маржинального прибутку по ним не дозволяє керівництву провести коректний аналіз рентабельності асортименту;
- відсутність багатьох необхідних планів, наприклад, плану руху запасів і коштів; форми подання планів не дозволяють керівництву бачити динаміку грошових і матеріальних потоків, виявляти планові періоди з дефіцитом цих потоків, приймати рішення щодо забезпечення виконання цих планів;
- у підприємстві також відсутня система довгострокового фінансового планування, яка включає моніторинг та аналіз ключових показників діяльності компанії.

Основною проблемою фінансового планування у ПрАТ «Славутський хлібозавод» є його недостатня комплексність. Працюючи над створенням ретельного фінансового плану, підприємство стикається з різними проблемами:

- немає відділу, який би повністю відповідав за складання фінансового плану, а також за контроль за його виконанням;
- відсутність чіткої методології (технології) планування та контролю;
- «непрозорість» форм планів управління підприємством і у зв'язку з цим незахищеність керівників усіх рівнів інформацією, необхідною для прийняття рішень;
- незацікавленість працівників у виконанні фінансових планів.

Таким чином, на даний момент перед керівництвом ПрАТ «Славутський хлібозавод» постає серйозна проблема організації комплексного стратегічного та поточного фінансового планування, яке дозволить керівництву

підприємства регулярно звітувати про фактичну ситуацію управлінські рішення можуть прийматися своєчасно. Одним із шляхів вирішення цих проблем є впровадження системи стратегічного фінансового планування всередині компанії.

Використання стратегічного контролінгу в діяльності ПрАТ «Славутський хлібо завод» здійснюється шляхом розмежування обов'язків кожного компонента (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Система стратегічного контролінгу ПрАТ «Славутський хлібо завод»

Складові стратегічного контролінгу	Завдання	Відповідальний за виконання
Планування	сприяння розробникам стратегічних планів у визначенні цілей підприємства та напрямів розвитку; координація робіт з планування і складання бюджетів; узгодження проміжних цілей і планів та складання загальних стратегічних планів	директор, заступник директора
Моніторинг	моніторинг майнового стану; моніторинг фінансової стійкості та ділової активності; моніторинг ліквідності та платоспроможності підприємства; моніторинг інвестиційної привабливості	фінансист, фінансовий контролер
Інформаційне забезпечення	розробка інформаційної структури; відбір показників, носіїв інформації та канали їх передачі; визначення контрольних показників господарської та фінансової діяльності	бухгалтер, фінансист
Аналіз та контроль	контроль і оцінка результатів діяльності в цілому і кожному підрозділу зокрема; зіставлення планових та фактичних показників для виміру та оцінки ступеня досягнення мети, встановлення допустимих меж відхилень від заданих параметрів, інтерпретація причин відхилень та розробка пропозицій щодо їх усунення чи зменшення	фінансист, фінансовий контролер

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Для виконання завдань з надання адміністративних послуг пропонуємо ввести штатного фінансового адміністратора. Це зменшить навантаження на фінансових і аналітичних працівників і зробить процеси стратегічного управління більш ефективними та цілеспрямованими.

Фінансова стратегія – це загальний план дій щодо забезпечення бізнесу готівкою. Наша фінансова стратегія охоплює всі аспекти нашого бізнесу, включаючи оптимізацію основного та оборотного капіталу, розподіл доходів, безготівкові платежі, податкову та цінову політику та політику цінних паперів. При розробці фінансової стратегії особлива увага приділяється визначенню фінансових доходів, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимізації витрат виробництва, правильному розподілу і використанню доходів, визначенню потреби в оборотних коштах і раціональному використанню капіталу підприємства.

Фінансові стратегії розробляються з урахуванням ризиків дефолтів, стрибків інфляції та інших форс-мажорних обставин. Управління реалізацією фінансових стратегій забезпечує обґрунтованість доходу та його економне та раціональне використання. Важливою частиною фінансової стратегії є розробка внутрішніх стандартів. Перед тим, як сформулювати фінансову стратегію компанії, аналізується фінансовий стан компанії.

Обрана фінансова стратегія відображає основний напрямок розвитку компанії. Відповідно до обраної стратегії розвитку складається орієнтовний річний план компанії. Стосовно цих планів, наприклад, розробляються квартальні та місячні тактичні оперативні та фінансові плани, які вносяться в річний план. Виключно до компетенції зборів учасників підприємства належить вирішення питань щодо визначення стратегічних напрямів розвитку ПрАТ «Славутський хлібозавод». Збори учасників визначають загальний напрямок діяльності, а також затверджують стратегічний та фінансовий план компанії.

Формування стратегії розвитку підприємства щодо адаптації господарської діяльності та систем управління до мінливих ринкових умов, зовнішніх і внутрішніх економічних обставин покладається на генерального директора. Зокрема він організовує та контролює всю фінансову діяльність компанії. При цьому головна увага директора зосереджена на формулюванні стратегічних напрямів і цілей розвитку, координації діяльності на

глобальному рівні, прийнятті важливих рішень з виробничих, економічних і технологічних питань. Генеральний директор також організовує процес ефективного використання фінансових ресурсів підприємства.

Для розробки стратегічного плану генеральний директор ПрАТ «Славутський хлібо завод» використовує дані бухгалтерії, комерційного директора та товарознавців. Слід зазначити, що управління компанією безпосередньо підпорядковується керівництву компанії. Це пояснюється тим, що при підготовці матеріалів координаційний відділ використовує дані всіх відділів (фінансового, економічного, бухгалтерського та інших) [30]. Служба фінансового менеджменту не приймає незалежних управлінських рішень, а виконує лише функцію інформування, оцінки та консультування щодо прийняття рішень, видачі наказів та інструкцій.

Постачальники управлінських послуг повинні розуміти компоненти менеджменту (облік, аналіз, аудит, контроль, маркетинг, методи планування) і мати досвід у виконанні своїх завдань.

Отже, належне впровадження послуг фінансового менеджменту на вітчизняних підприємствах сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності та забезпеченню конкурентоспроможності.

Одним із найважливіших завдань фінансового менеджменту є підтримка процесу прийняття управлінських рішень. Вирішення цієї проблеми досягається шляхом збору, обробки та передачі відповідної інформації особам, які приймають рішення.

Ми пропонуємо визначити створення доданої вартості як центральний фінансовий процес у системах фінансового менеджменту, як фінансовий процес, що забезпечує фінансування основного процесу, як процес управління – забезпечення платоспроможності зв'язку між активами та рухом капіталу для забезпечення самозбереження компанії як єдиної системи. Кожен із цих процесів розглядається з довгострокової, середньострокової та короткострокової перспективи. Щоб повністю ідентифікувати вищевказаний процес, визначити його входи, виходи, функціональні алгоритми, необхідні

ресурси процесу та критерії оцінки його ефективності, ресурсомісткості та економічної ефективності.

ПрАТ «Славутський хлібозавод» потребує вдосконалення методології фінансового планування основних показників ефективності. При цьому при розрахунку основних показників на наступний рік необхідно враховувати як виявлені в поточному році резерви підвищення ефективності діяльності підприємства, так і недоліки обраного методу планування.

Категорії витрат, які є об'єктом контролінгу наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Категорії витрат, які є об'єктом контролінгу у ПрАТ «Славутський хлібозавод»

Група	Визначення	Приклад
За динамікою щодо обсягу випуску		
Постійні	Витрати, що залишаються незмінними поза залежністю від зміни обсягу випуску	Загальногосподарські витрати
Перемінні	Витрати, що змінюються прямо пропорційно зміні обсягу випуску	Витрати на основні матеріали
Змішані	Витрати, що змінюються при зміні обсягу виробництва, але на відміну від перемінних витрат не в прямій пропорції (тобто містять у собі постійну і перемінну складові)	Витрати на електроенергію
За можливістю віднесення на конкретний об'єкт калькуляції		
Прямі	По можливості віднесення на конкретний об'єкт калькулювання: Витрати, відношення яких до конкретного об'єкта калькуляції (виду продукції, підрозділу) просліджуються безпосередньо (прямі витрати не збігаються з перемінними: наприклад, витрати на устаткування і експлуатацію цеху є прямими, але постійними)	Витрати на основні матеріали, зарплату робітникам і цеховому персоналу, утримання виробничого устаткування
Непрямі	Витрати, що неможливо безпосередньо ототожити з тим чи іншим об'єктом калькуляції	Витрати на утримання управління
За ступенем регульованості		
Цілком регульовані	Витрати, що відбивають чітку (функціональну) взаємозв'язок між «входом» і «виходом» процесу виробництва	Основні матеріали
Частково регульовані	Витрати, що виникають у результаті рішень, прийнятих керівником періодично. Твердий причинно-наслідковий зв'язок між «входом» і «виходом» відсутній (можлива кореляційна залежність)	Витрати на маркетинг і рекламу
Слабко регульовані	Витрати, на величину яких неможливо впливати в короткостроковому періоді	Витрати на будівництво

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Загалом, аналіз системи стратегічного та поточного фінансового планування ПрАТ «Славутський хлібо завод» показує слабкі зв'язки з маркетингом, відсутність деталізації за групами продуктів, недостатньо необхідного плану та поганий формат подання плану, однак є деякі недоліки, як-от неналежне використання, який не дозволяє керівництву витратити кошти і динамічно контролює потік матеріалів.

Таким чином, перед керівництвом ПрАТ «Славутський хлібо завод» наразі стоїть проблема організації комплексного стратегічного плану та поточного фінансового плану. Це дає можливість керівництву компанії регулярно отримувати інформацію про поточний стан бізнесу та своєчасно приймати управлінські рішення. Одним з рішень вищевказаних проблем є впровадження стратегічного фінансового планування в компанії.

Висновки до розділу 2

Контроль в системах корпоративного управління розглядається як універсальний засіб вирішення всіх його основних завдань, що свідчить про необхідність його впровадження як нової функції управління. Разом з тим, контроль включає в себе вже відомі принципи управління. Виходячи з визначення підприємства та контролю, слід зазначити, що підприємство – це система, метою якої є досягнення певних цілей, які мають чітку ієрархію, доповнюють одна одну та мають кількісні характеристики, що дозволяють контролювати їх досягнення. Крім того, підприємства повинні розробляти та налагоджувати процеси для постійного контролю за використанням ресурсів, змістом витрат та досягненням певних показників, які відображають досягнення цілей.

Увесь процес контролю повинен ґрунтуватися на інформації від окремих центрів відповідальності. Кінцевою метою контролю є координація процесів, що відбуваються на підприємстві. Як концепція системного управління організацією, вся система контролю повинна бути спрямована на розробку

методів забезпечення довгострокового та ефективного функціонування підприємства, тобто на розробку стратегії. Для досягнення всіх поставлених цілей і координації діяльності всієї системи управління підприємством контролінг виконує функцію «управління через управління» і є поєднанням планування, обліку, контролю, економічного аналізу, організації інформаційних потоків і прийняття рішень.

Ми досліджували господарську діяльність ПрАТ «Славутський хлібозавод». Для підприємства стратегічно важливо утримати клієнтів і розширити продуктову лінійку.

Аналіз показників прибутковості важливий для оцінки здатності компанії отримувати прибуток і для оцінки її фінансового стану. Основним показником ефективності діяльності є операційна рентабельність. Хоча операційна рентабельність ПрАТ «Славутський хлібозавод» демонструвала тенденцію до зростання, вона була занадто низькою для ефективного реінвестування коштів у збільшення виробництва.

За результатами аналізу можна стверджувати, що ПрАТ «Славутський хлібозавод» має перелік певних слабких місць та загроз. Потужності компанії зношуються, що впливає на виробництво та спад діяльності. Крім того, маркетингова стратегія компанії не продумана. У той час як керівництво відповідає за розвиток, мало уваги приділяється відділу продажів, який аналізує ринкове середовище. Це пов'язано з функціональним навантаженням цього відділу. Незважаючи на ці недоліки, компанія має великий потенціал, що відображено в її сильних сторонах. Підприємство користується хорошою репутацією серед споживачів. З проведеного аналізу для ПрАТ «Славутський хлібозавод» можна зробити висновок, що перетворивши слабкі сторони на сильні, підприємство зможе покращувати свою діяльність та розвиватися на майбутнє.

Аналіз господарської практики ПрАТ «Славутський хлібозавод» дозволяє дійти висновку, що фінансове планування здійснюється службами фінансового менеджменту. Слід зазначити, що управління підприємством

безпосередньо підпорядковується керівництву. Це пояснюється тим, що при підготовці матеріалів відділ управління використовує дані всіх відділів (фінансового, комерційного, бухгалтерського тощо). Відділ фінансового менеджменту не здійснює незалежного ділового судження, а лише надає інформацію, оцінку та поради щодо рішень, наказів та інструкцій. Фахівці з управлінських послуг повинні розуміти компоненти менеджменту, такі як бухгалтерський облік, аналіз, аудит, контроль, маркетинг і методи планування, і мати досвід у виконанні завдань. Таким чином, належне впровадження послуг фінансового менеджменту на вітчизняних підприємствах сприяє підвищенню ефективності їх діяльності та забезпеченню конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ

3.1. Програма заходів щодо вдосконалення системи контролінгу для ефективного функціонування підприємства

Основною метою діяльності будь-якого підприємства, яке працює у сучасному конкурентному середовищі, є вирішення перспектив його розвитку та забезпечення стабільних результатів не тільки на поточний період, а й на перспективу [38]. У жорстких умовах сучасної економіки перед керівниками суб'єктів господарювання постають такі завдання:

- прогнозування розвитку ринкової кон'юнктури;
- своєчасна реакція на можливі загрози;
- підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Вказані завдання можна вирішити в результаті практичного залучення інноваційного потенціалу підприємства, яке охоплює усю сукупність управлінських заходів, в основі яких буде налагоджена чітка система контролінгу. Адже нестабільність зовнішнього середовища, глобалізація сучасних ринків й посилення конкурентної боротьби вимагають від вітчизняних підприємств використання найновішого інструментарію з метою виявлення у системі управління резервів ефективності. У результаті цього впровадження контролінгу у діяльність сучасного підприємства набуває усе більшого значення. Зорієнтованість управлінського процесу на досягнення окреслених підприємством завдань є основною метою контролінгу, а впровадження контролінгу у діяльність підприємства спрямовано на майбутнє. Завданням контролінгу є не лише звіт про понесені витрати або отримані прибутки, але й надання службі менеджменту підприємства повну та якісну інформацію задля прийняття рішень щодо планування майбутніх доходів та витрат.

Необхідність впровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах зумовлена наступними передумовами (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Передумови щодо необхідності впровадження контролінгу

Джерело: побудовано за даними [8]

Законодавчі передумови – це створення пакету законодавчих і нормативних документів, які передбачають свободу у межах податкового законодавства.

Теоретичні передумови – це трансформація української обліково аналітичної школи та адаптація закордонного досвіду до вітчизняної практики.

Практичні передумови – це впровадження якісно нових систем управління суб'єктом господарювання задля підвищення конкуренції на внутрішньому ринку; підвищення рівня кваліфікації працівників; достатній рівень забезпечення ресурсами; орієнтування на маркетинг.

Важливою умовою у процесі впровадження контролінгу повинна бути зорієнтованість служби контролінгу на швидкий збір інформаційних даних для відображення реальної картини результату.

Процес упровадження системи контролінгу на підприємстві повинен здійснюватися у такій послідовності [5]:

- проведення комплексного вивчення системи планування витрат підприємства;
- розробка методичних положень для діяльності служби контролінгу з метою збору інформації;
- впровадження самої системи збору необхідних даних служби контролінгу;

- початок систематичної роботи системи контролінгу зі збору та обробки інформації;
- розробка методичних положень з метою удосконалення системи планування.

Складові контролінгу як інтегрованої комплексної системи зображено на рисунку 3.2.

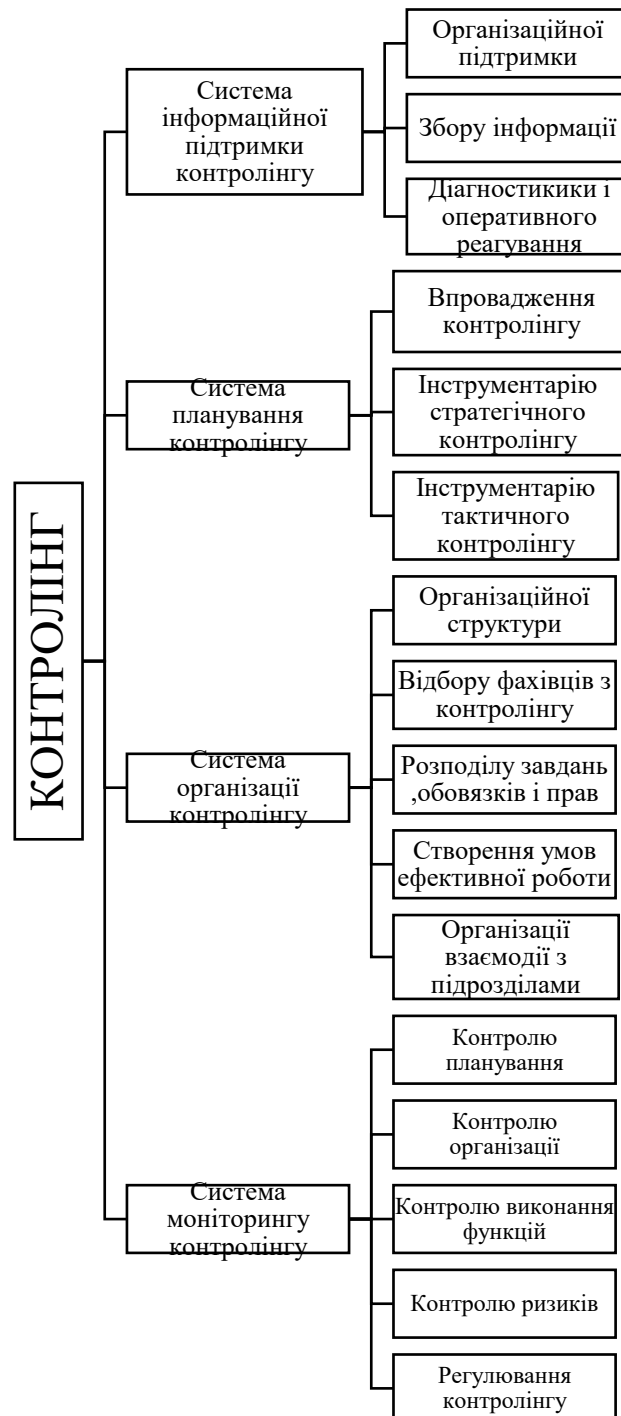


Рис. 3.2. Складові контролінгу

Джерело: побудовано за даними підприємства

Основними перевагами системи контролінгу вважаються:

- реальна оцінка рівня фінансової стабільності та потенціалу підприємства;
- можливість передбачення перспективи розвитку підприємства та негайного прийняття стратегічного правильного рішення, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства;
- отримання оперативної і достовірної інформації про поточний стан основних показників діяльності підприємства;
- зацікавленість не лише керівництва а й співробітників у реалізації стратегічних цілей та завдань підприємства;
- здійснення бухгалтерського, податкового та управлінського обліку, а також оперативне планування;
- регулярне порівняння планових показників з фактичними, що дає змогу оперативно впливати на ситуацію та своєчасно реагувати у разі наявності значних відхилень.

Однак слід відмітити, що існує і ряд недоліків від впровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах. А саме:

- 1) недосконалість застосування методів аналізу;
- 2) незначна сумісність із корпоративною культурою;
- 3) загроза статусу окремих підрозділів підприємства (бухгалтерії, планово-економічному, фінансовому відділі) й осіб (менеджерам відповідних відділів);
- 4) складність впровадження порівняно із традиційними методиками;
- 5) невисока сумісність із стандартними системами інформаційного забезпечення.

Слід зазначити, що у вітчизняній практиці система контролінгу ще не досить добре вивчена, і оскільки вона лише починає застосовуватися, то накопичення знань й досвід у цій сфері поступово нівелює вищевказані недоліки.

З метою введення нової системи управління і зменшення опору з боку

працівників, а також в умовах невпевненості в ефективному застосуванні нововведення міжнародна практика дозволяє використати наступні дії [35].

1. *Імітація*. В умовах, коли ряд підприємств впроваджують нові методи й системи управління, інші зможуть зробити теж, оскільки знаходяться в подібній ситуації. Процес імітації можна пояснити бажанням окремого підприємства асоціюватися із цільовою групою й намаганням підняти свій статус. Саме тому у застосуванні інструментарію контролінгу необхідно приділити особливу увагу міжнародному досвіду.

2. *Виживання*. У кризових умовах запровадження нових методів контролінгу може бути рятувальним для виживання суб'єкта господарювання. У даній ситуації при усвідомленні працівників цього та відданості своєму підприємству, опір змінам виявиться мінімальним.

3. *Майстерність*. Працівники, які задоволені результатами своєї роботи, прагнуть удосконалювати свої навички й використовувати нові методи, що підвищує їх інтерес до роботи. Для цього, особливо спілкуючись із кваліфікованим персоналом, необхідно спробувати підкреслити їх професійну фаховість.

4. *Підтримання статусу*. Володіння важливими для усіх знаннями є основним засобом досягнення високого статусу. Тому підприємство, як і його працівники, мають можливість підвищити власний статус завдяки умінню використовувати нові методи в управлінні й аналізі.

5. *Новизна*. У суспільстві, як і на будь-кому підприємстві, є певна категорія людей-новаторів, відкритих для нововведень. Ці люди ініціативні, прагнуть нових та нових досягнень, й тому здатні зорієнтувати діяльність підприємства в прогресивному напрямку.

Таким чином, впровадження системи контролінгу на підприємствах України дозволить [33]:

- досягти певного рівня оптимізації управління;
- зміцнити і реально оцінити ресурси й потенціал підприємства;
- дослідити ідеї конкурентних підприємств;

- здійснювати оперативний аналіз отриманої інформації;
- використовувати інновації;
- зорієнтувати свою діяльність на перспективу.

Контролінг є важливою складовою управлінської системи сучасних підприємств. Його впровадження дозволяє досягти систематичного підходу до управління фінансовими, виробничими, логістичними та іншими процесами.

ПрАТ «Славутський хлібо завод» потребує вдосконалення системи контролінгу для підвищення ефективності своєї діяльності, забезпечення конкурентоспроможності на ринку та реалізації довгострокових стратегічних цілей.

Програма вдосконалення контролінгу на підприємстві включає комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію управлінських процесів, забезпечення прозорості облікових даних та підвищення оперативності прийняття управлінських рішень.

Основні етапи вдосконалення контролінгу на підприємстві наступні.

1. Аудит існуючої системи контролінгу

Аудит системи контролінгу є першим і найважливішим етапом вдосконалення управління підприємством. Його основна мета – оцінити поточний стан системи, виявити слабкі місця, визначити сильні сторони та створити базу для подальших удосконалень. ПрАТ «Славутський хлібо завод» має розпочати процес реформування управлінської системи саме з цього етапу (рис. 3.3). Проведення аудиту існуючих інструментів і процесів контролінгу, визначення слабких місць, а також оцінка кваліфікації персоналу, відповідального за контролінг, є важливим кроком до підвищення ефективності управління підприємством.

Розглянемо, які переваги це може дати для ПрАТ «Славутський хлібо завод». Оцінка поточного стану системи контролінгу дає зрозуміти, які процеси потребують вдосконалення або автоматизації, виявляє проблеми, які уповільнюють отримання даних і прийняття рішень та допомагає визначити «вузькі місця» у процесах, що спричиняють зайві витрати ресурсів.

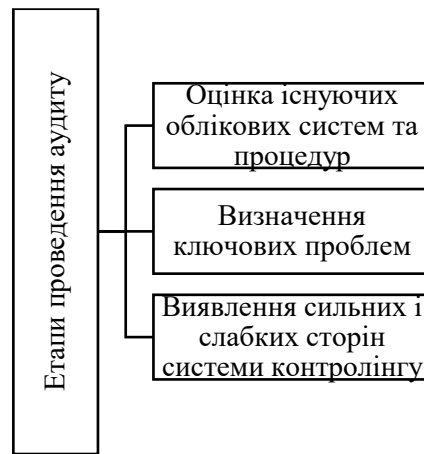


Рис. 3.3. Етапи проведення аудиту існуючої системи контролінгу

Джерело: побудовано за даними підприємства

Визначення основних слабких місць контролінгу позитивно впливає на підприємство і дає такі результати: зниження ризиків помилок через неякісні або застарілі дані, оптимізація систем обліку, що дозволить скоротити витрати часу на підготовку звітів, а також створення бази для автоматизації рутинних операцій, підвищення ефективності процесів.

І, на останок, оцінка кваліфікації персоналу також є важливою для підприємства, тому що вона допомагає підвищити рівень компетентності працівників у сфері контролінгу, поліпшити якість управлінських рішень через залучення кваліфікованих спеціалістів, а також допомагає скоротити час на виконання завдань за рахунок використання сучасних інструментів і методик.

У таблиці 3.1 зобразимо оцінку існуючих облікових систем та процедур щодо проведення контролінгу на підприємстві.

2. Визначення ключових проблем

1) Несвоєчасність звітності

Досліджується, чи оперативно надаються звіти керівництву. Наприклад, чи є затримки у підготовці фінансових, виробничих або логістичних даних. Аналізуються причини затримок: недостатня автоматизація, перевантаженість персоналу, складність процедур або людський фактор.

Оцінка існуючих облікових систем та процедур у ПрАТ «Славутський хлібозавод»

Процедура	Оцінка
Аналіз системи фінансового обліку	Необхідно оцінити, наскільки система відповідає вимогам підприємства. Чи є вона достатньо автоматизованою, які модулі використовуються, чи існують проблеми з інтеграцією фінансового обліку із виробничими процесами.
Перевірка відповідності процедур	Визначається, наскільки існуючі облікові процедури відповідають стандартам галузі та внутрішнім регламентам.
Аналіз технологічних можливостей	Оцінка використання програмного забезпечення для управління даними, таких інструментів, як Excel, 1С, BAS ERP, SAP чи інших. Чи забезпечує ПЗ належну швидкість і точність формування звітності.

Джерело: побудовано за даними підприємства

2) Недостатня деталізація аналітичних даних

Визначається, чи є доступ до глибокого аналізу даних для прийняття обґрунтованих рішень. Наприклад, деталізація витрат за центрами відповідальності, прибутковість окремих видів продукції, рентабельність каналів збуту.

3) Складність облікових процедур

Перевіряється, наскільки зрозумілими та зручними є існуючі процедури для персоналу. Виявляються дублювання функцій або надмірна складність, яка призводить до помилок або зайвих витрат часу.

Отже, аудит існуючої системи контролінгу у ПрАТ «Славутський хлібозавод» є першим важливим кроком до побудови ефективної управлінської системи. Він дозволяє отримати чітке розуміння стану обліку, виявити недоліки та визначити сильні сторони. Результати аудиту стануть основою для вдосконалення процесів і впровадження сучасних інструментів контролінгу, що підвищить ефективність діяльності підприємства.

Для підвищення ефективності управління ми пропонуємо впровадити автоматизовану систему, яка дозволить підприємству зменшити ризик помилок у фінансовій та виробничій аналітиці, а також скоротити час, необхідний для підготовки звітів.

Впровадження автоматизованої системи контролінгу є стратегічно важливим кроком для підвищення ефективності управління у ПрАТ «Славутський хлібо завод». Основна мета цього заходу полягає в забезпеченні прозорості даних, оперативності прийняття управлінських рішень, зменшенні ручної праці та мінімізації помилок, пов'язаних із людським фактором.

Одним із найкращих варіантів реалізації є впровадження сучасного програмного забезпечення, такого, як BAS ERP – для комплексного обліку підприємства, BAS Бухгалтерія (український аналог 1С:Підприємство) – для автоматизації фінансових і бухгалтерських процесів, а також Power BI – для аналітики та візуалізації даних.

BAS ERP охоплює основні контури управління та обліку, що дає можливість організувати єдину інформаційну систему для управління різними аспектами діяльності підприємства. Потреби користувачів забезпечені широким покриттям функціональності, що реалізована в системі [14].

BAS Бухгалтерія дозволяє автоматизувати облік в організаціях, де паралельно здійснюється кілька видів діяльності і діють різні системи оподаткування. Продукт складається з технологічної платформи і прикладної частини (конфігурації), в якій налаштовані правила ведення обліку [14].

Microsoft Power BI використовується як керівниками відділів, так і керівництвом для складання звітів та прогнозування, а також надає бачити дані про те, як відділ або окремі співробітники просуваються до своїх цілей [15].

За допомогою Power BI підприємства можуть збирати, аналізувати та візуалізувати дані по всій компанії, що дозволяє їм краще розуміти свої операції та продуктивність та дозволяє їм приймати більш обґрунтовані рішення на основі реальних даних.

3. Удосконалення бюджетування

Ефективне бюджетування є одним із ключових елементів управління фінансами, що дозволяє підприємству досягати фінансової стабільності, оптимізувати витрати та забезпечувати зростання прибутковості. Для ПрАТ «Славутський хлібо завод» удосконалення системи бюджетування є

необхідним кроком у покращенні загальної системи управління та контролінгу, необхідною умовою для ефективного функціонування підприємства. Гнучке бюджетування, деталізація планів, автоматизація процесів та регулярний аналіз дозволять не лише оптимізувати фінансові показники, але й забезпечити стабільний розвиток підприємства. Цей підхід сприятиме досягненню стратегічних і тактичних цілей, підвищуючи конкурентоспроможність підприємства на ринку.

У випадку, якщо керівництвом ПрАТ «Славутський хлібо завод» буде прийняте рішення про активний розвиток підприємства через реалізацію проєктів побудови нових виробничих корпусів, придбання нового обладнання, впровадження яких можливе лише в разі залучення позикових коштів, необхідним буде розширення штату планово-економічного відділу. Доцільним буде наймання співробітника, відповідального лише за кредитні угоди та фінансові операції. У випадку недовантаження співробітника функціями доцільною буде передача частини обов'язків від економіста з фінансової роботи, зокрема таких, як робота з банками з питань нарахування відсотків та аналізу руху позикових коштів.

Гнучке бюджетування дозволяє підприємству адаптувати бюджет під реальні умови, змінюючи витрати залежно від обсягу виробництва та інших змінних факторів. Наприклад, якщо підприємство очікує зростання попиту на хлібобулочні вироби, гнучке бюджетування дозволяє збільшити обсяги виробництва, а отже і витрати на сировину та енергоносії, при цьому зберігаючи оптимальне співвідношення витрат і доходів.

Удосконалення бюджетування дозволить ПрАТ «Славутський хлібо завод» покращити свої фінансові результати, збільшити прибутковість та знижувати витрати, що в кінцевому підсумку підвищить загальну ефективність підприємства.

У таблиці 3.2 наведемо заходи для підвищення ефективності системи контролінгу на підприємстві. Впровадження цих заходів допоможе хлібо заводу підвищити ефективність контролю за витратами, оптимізувати

Таблиця 3.2

**Заходи щодо підвищення ефективності системи контролінгу
у ПрАТ «Славутський хлібозавод»**

Захід	Короткий опис
СVP-аналіз	Зменшення змінних витрат (наприклад, через оптимізацію закупівель сировини). Підвищення ціни реалізації за рахунок покращення якості продукції або запуску преміальних продуктів. Збільшення обсягу виробництва для кращого покриття постійних витрат. Ці заходи дозволять знизити точку беззбитковості та підвищити фінансову стійкість підприємства.
Оптимізація виробництва	Оптимізація виробництва є важливою для зниження витрат, підвищення продуктивності та покращення якості продукції. Інвестування в нові технології, автоматизація процесів та покращення управління запасами дозволить підвищити ефективність виробництва, що безпосередньо позначиться на фінансових результатах підприємства та його конкурентоспроможності на ринку хлібобулочних виробів.
Автоматизація і цифровізація контролінгу	Впровадження ERP-системи для комплексного управління виробництвом, закупівлями, логістикою та фінансами. Система обліку витрат у реальному часі – моніторинг витрат сировини, енергоресурсів, пакувальних матеріалів. Контроль якості через цифрові системи – використання датчиків та аналітики для контролю ключових показників якості (температура, вологість, час випікання).
Впровадження сучасних методів контролінгу	Калькулювання собівартості за методикою Activity-Based Costing (ABC) – визначення реальної собівартості продукції та усунення неефективних витрат. Впровадження KPI для контролю ефективності виробництва – відстеження продуктивності працівників, рівня браку, втрат сировини. Бюджетування та прогнозування – розробка детальних бюджетів на закупівлю сировини, електроенергію, оплату праці і їх регулярний аналіз.
Оптимізація логістики та постачання	Контроль запасів за методикою Just-in-Time (JIT) – уникнення перевитрат через зберігання надмірних запасів сировини. Розширення кола постачальників – для зниження залежності від одного постачальника та отримання вигідніших цін. Упровадження системи RFID або штрих-кодування – для швидкого обліку руху сировини та готової продукції. Впровадження передових методів управління запасами допоможе підприємству зберегти конкурентні переваги та поліпшити фінансові показники.
Підвищення якості продукції	Запровадження HACCP – для зменшення ризиків та покращення контролю за безпечністю хлібопродуктів. Регулярні внутрішні аудити – контроль відповідності стандартам виробництва та санітарним нормам. Збір та аналіз відгуків споживачів – через онлайн-опитування, соціальні мережі та гарячу лінію.
Енергоефективність та екологічність	Оптимізація енергоспоживання – перехід на енергоефективне обладнання, використання рекуперації тепла. Зменшення харчових відходів – контроль норм виробництва, реалізація хлібопродуктів із коротким терміном придатності. Розгляд альтернативних джерел енергії – встановлення сонячних панелей або використання біопалива.
Навчання персоналу та підвищення кваліфікації	Проведення тренінгів з контролінгу та фінансового менеджменту. Залучення працівників до процесу оптимізації – створення системи мотивації за пропозиції щодо покращення виробництва.

Джерело: складено автором

логістику, покращити якість продукції та зробити підприємство більш конкурентоспроможним.

Найбільшу частку прибутку ПрАТ «Славутський хлібо завод» отримує від виробництва та реалізації хлібобулочних виробів. Сьогодні на ринку спостерігається постійне зростання цін на сировину, матеріали, енергетичні ресурси для виробництва хлібобулочних виробів. Отже, серед інших заходів підприємству вкрай необхідно впроваджувати заходи, спрямовані на скорочення витрат на виробництво хлібобулочної продукції, шукати постачальників з більш привабливими цінами на сировину і матеріали та більш вигідними для підприємства умовами оплати, що дозволить скоротити витрати на виробництво продукції підприємства.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження заходу та його вплив на основні показники діяльності підприємства

ПрАТ «Славутський хлібо завод» функціонує у динамічному конкурентному середовищі, де для забезпечення стабільності та зростання необхідно мати доступ до своєчасної та достовірної аналітичної інформації.

Ефективна аналітична робота є основою прийняття стратегічних та оперативних рішень на підприємстві. В умовах динамічного ринку хлібобулочних виробів та високої конкуренції удосконалення аналітичної роботи у ПрАТ «Славутський хлібо завод» сприятиме підвищенню якості управління, зниженню витрат і забезпеченню стійкого розвитку підприємства.

Отже, ефективна аналітична робота є ключовим компонентом системи контролінгу, що дозволяє:

- покращувати управлінські рішення завдяки детальному аналізу витрат, доходів і рентабельності;
- прогнозувати ризики та вчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури;
- підвищувати ефективність використання ресурсів підприємства.

Щоб удосконалити аналітичну роботу на підприємстві, потрібно реалізувати наступні заходи.

1. *Автоматизація аналітичних процесів.* Основним кроком є впровадження сучасного програмного забезпечення, Воно забезпечить інтеграцію фінансової, виробничої та маркетингової аналітики, що дозволить отримувати цілісну картину діяльності підприємства. Для зручності та оперативності прийняття рішень пропонується використовувати дашборди, які дозволять візуалізувати ключові показники ефективності.

2. *Навчання персоналу.* Для ефективної роботи з новими автоматизованими системами необхідно провести тренінги для працівників. Основна увага буде зосереджена на вивченні методів роботи з обліковими системами та аналізу даних. Окрім цього, важливо підвищувати кваліфікацію працівників у сфері економічного аналізу та контролінгу, що сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень.

3. *Розробка уніфікованих форматів звітності.* Для зручності та стандартності аналітичної роботи пропонується створити єдині шаблони для фінансових, виробничих і управлінських звітів. Це дозволить оптимізувати процеси збору й аналізу інформації. Також доцільно впровадити автоматичне формування звітності, що зменшить кількість помилок і прискорить отримання актуальних даних.

4. *Аналіз і прогнозування.* Необхідно організувати регулярний аналіз фінансових результатів діяльності, зокрема таких показників, як рентабельність виробництва, структура витрат і динаміка продажів. Окрім цього, важливим є прогнозування попиту на продукцію, що базується на історичних даних і сучасних аналітичних інструментах. Це дозволить своєчасно адаптувати виробничі плани до ринкових змін.

Реалізація цих заходів допоможе підвищити ефективність аналітичної роботи, зменшити витрати часу на обробку інформації та забезпечити підприємство якісними даними для прийняття обґрунтованих рішень.

Реалізацію більшості з указаних заходів дозволить забезпечити впровадження на досліджуваному підприємстві система BAS ERP (Business Automation Software for Enterprise Resource Planning) – сучасна комплексна ERP-система для управління підприємством, розроблена для автоматизації бізнес-процесів середніх і великих підприємств у різних галузях економіки.

BAS ERP розроблено українською компанією «NetHelp» у співпраці з партнерами. Система BAS (Business Automation Software) з'явилася після припинення підтримки російських продуктів «1С:Підприємство» в Україні.

BAS ERP для України – це система автоматизації та управління великими підприємствами та виробництвом, один з найпотужніших сучасних продуктів, метою використання якого є повна автоматизація багатьох робочих процесів у великих підприємствах з великою кількістю робочих місць, складним процесом виробництва [39].

ERP-система – це прикладне рішення, яке удосконалює, контролює і автоматизує найскладніші бізнес-процеси великих компаній і виробництв. На сьогоднішній день автоматизація виробництва – це одна із заповорок успіху і процвітання бізнесу. Програмні забезпечення, які дозволяють це зробити, є головною основою для створення ERP-системи [39].

Автоматизація виробництва в BAS ERP і зарубіжному аналогу SAP ERP реалізована схожим чином, але BAS має більш широкий і гнучкий функціонал та повну адаптацію для України. У конфігурації програмного забезпечення успішно реалізована така функція, як заявки на витрачання фінансових коштів, можливий контроль заявок і платежів. Облік передбачає чіткий розподіл по всіх вихідних і вхідних платежах, реєструє виписки. Це дозволить підняти рівень оперативного виконання обліку. ERP – це програма, яка дозволяє отримати контроль над усіма грошовими коштами, які знаходяться в процесі зарахування або переміщення, списання [39].

Система управління підприємством вимагає грамотного управління бухгалтерським і податковим обліком згідно з чинним законодавством України. Завдяки інтеграції ERP, CRM і функцій програм BAS, ERP включає

в свою підсистему податковий і бухгалтерський облік. У конфігурації присутні основні форми звітності, також можливо зручним методом відбирати і сортувати всю необхідну інформацію. Всі види звітів можливо в будь-який час завантажувати в електронному вигляді [39].

Розвитком та підтримкою BAS ERP займається група компаній «Спілка автоматизаторів бізнесу» (САБ), що об'єднує українських розробників і постачальників програмного забезпечення. Продукти BAS є повноцінною альтернативою 1С і використовуються для автоматизації бізнесу в Україні.

Система BAS ERP підходить для [40]:

- виробничих підприємств – контроль виробничих процесів, матеріалів, витрат;
- організацій оптової та роздрібною торгівлі – автоматизація продажів, складської логістики;
- сервісних компаній – управління клієнтами, контроль ресурсів, фінансова аналітика.

Особливу увагу при розробці конфігурації системи було приділено реалізації функціональних можливостей, затребуваних великими підприємствами різних напрямків діяльності, у тому числі з технічно складним виробництвом.

Механізм функціональних опцій, реалізований в системі BAS ERP, дозволяє «вмикати» або «вимикати» різні функціональні частини прикладного рішення без програмування (зміна конфігурації) [40].

Основні можливості BAS ERP наступні.

✓ *Фінансовий менеджмент:*

- управління грошовими потоками, платежами та бюджетуванням;
- контроль доходів і витрат, фінансове планування.

✓ *Управління виробництвом:*

- планування та контроль виробничих процесів;
- управління собівартістю, облік матеріалів та ресурсів;
- контроль завантаження обладнання та персоналу.

✓ *Логістика та склад:*

- управління запасами, оптимізація складських операцій;
- контроль постачань і відвантажень продукції;
- облік сировини, напівфабрикатів і готової продукції.

✓ *Продажі та закупівлі:*

- автоматизація процесу замовлень, управління взаємодією з клієнтами;
- формування комерційних пропозицій, виставлення рахунків;
- контроль взаєморозрахунків із постачальниками та покупцями.

✓ *Кадровий облік та зарплата:*

- облік персоналу, ведення табелів, автоматизація розрахунку зарплати;
- планування потреб у кадрах, аналіз ефективності співробітників.

✓ *Контролінг та аналітика:*

- формування звітності в реальному часі;
- аналіз прибутковості, рентабельності, продуктивності;
- виявлення проблемних місць у діяльності підприємства.

Основними перевагами системи BAS ERP є [40]:

- єдина платформа для комплексного управління підприємством;
- гнучкість та масштабованість – система адаптується під потреби бізнесу;
- автоматизація рутинних процесів – зниження ручної роботи та мінімізація людських помилок;
- інтеграція з іншими системами (банки, онлайн-сервіси, облікові програми);
- можливість використання у виробничих, торгових, сервісних компаніях.

Отже, система BAS ERP – це потужний інструмент для підприємств, які прагнуть автоматизувати управління бізнес-процесами, знизити витрати та підвищити ефективність роботи.

Визначимо витрати, які понесе хлібозавод для успішного впровадження системи BAS ERP. Для інтеграції даного програмного

забезпечення необхідно провести адаптацію під процеси підприємства, що включає в себе налаштування модулів звітності, інтеграцію з існуючими базами даних, а також найголовніше – тестування та запуск програми.

Витрати можна поділити на наступні види:

1) ліцензійні витрати:

- базова ліцензія BAS ERP – 300 000 грн (ціна може змінюватися залежно від пакету та умов) [39];

- додаткові ліцензії для користувачів (вартість залежить від кількості робочих місць); на 20 робочих місць – 84 000 грн. [31];

2) витрати на впровадження та інтеграцію:

- консультаційні послуги та налаштування – робота спеціалістів для інтеграції ERP-системи з існуючими процесами (1 000 грн./година);

- загальний обсяг робіт коштуватиме приблизно 450 000 грн. (залежно від складності інтеграції та масштабу виробництва);

3) витрати на навчання персоналу:

- проведення тренінгів і семінарів для операторів та адміністраторів системи (802 грн./год.) [31];

- загальні витрати на навчання складуть приблизно 80 000 грн.;

4) витрати на апаратну інфраструктуру:

- модернізація серверного обладнання або мережевої інфраструктури для підтримки ERP-системи;

- вартість приблизно складе 120 000 тис. грн.;

5) витрати на інформаційно-технологічний супровід:

- витрати на підтримку, оновлення та консультаційну допомогу від постачальника системи – 11 880 грн. на 12 міс. [31];

6) додаткові організаційні витрати:

- витрати на аудит, супровідні консультації, внутрішню адаптацію процесів, непередбачені витрати (можуть становити 5-10% від загальної суми проєкту):

- загальну вартість приймемо на рівні 45 000 тис. грн.

У таблиці 3.3 ми згрупували прогнознi витрати, необхідні для реалізації запропонованого заходу на Славутському хлібозаводі.

Таблиця 3.3

Суми прогнозних витрат, необхідних для впровадження на хлібозаводі системи BAS ERP

Види витрат	Сума, грн.
Ліцензійні витрати:	
- базова ліцензія	300 000
- додаткові ліцензії	84 000
Витрати на впровадження та інтеграцію	450 000
Витрати на навчання персоналу	80 000
Витрати на апаратну інфраструктуру	120 000
Витрати на інформаційно-технологічний супровід	11 880
Додаткові організаційні витрати	45 000
Разом	1 090 880

Джерело: складено автором

Отже, сума необхідних інвестицій для реалізації запропонованого заходу складе 1 090,88 тис. грн.

Далі визначимо, який вплив на діяльність підприємства може мати реалізація запропонованого заходу:

1) *фінансова ефективність*: завдяки вдосконаленню системи контролінгу очікується збільшення рентабельності шляхом виявлення та усунення нерентабельних ділянок виробництва. Оптимізація процесів і раціональний розподіл ресурсів дозволять суттєво знизити витрати;

2) *продуктивність*: аналіз виробничих процесів і моніторинг ключових показників сприятимуть підвищенню ефективності виробництва та покращенню якості продукції;

3) *оперативність управління*: впровадження автоматизованої системи аналізу забезпечить доступ до актуальної інформації в реальному часі, що дозволить швидше приймати управлінські рішення. Глибока аналітика підвищить якість цих рішень, забезпечуючи їх обґрунтованість;

4) *конкурентоспроможність*: оптимізація цінової політики та підвищення якості продукції дозволять зміцнити позиції підприємства на ринку. Завдяки використанню сучасних аналітичних інструментів підприємство зможе швидко реагувати на зміни в попиті та пропозиції, адаптуючи свою діяльність до нових умов.

Завдяки автоматизованим звітам і використанню сучасних інструментів візуалізації даних процеси контролінгу стануть більш прозорими. Це дозволить знизити ризики помилок і маніпуляцій, забезпечуючи наступні переваги у відображенні інформації:

- *оперативність*: інтеграція автоматизованих систем дозволить отримувати актуальні дані в режимі реального часу. Це дасть змогу швидше реагувати на зміни, оперативно аналізувати ситуацію та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення;

- *об'єктивність*: використання уніфікованих стандартів і методів аналізу забезпечить точність оцінок та усуне суб'єктивність у підходах до обліку і контролю. У результаті керівництво отримує надійні дані для прийняття рішень;

- *економія витрат*: автоматизація аналітичних процесів скоротить потребу у великій кількості персоналу для обробки даних. Це дозволить зменшити витрати на утримання штатних одиниць, зосереджуючи ресурси на пріоритетних напрямках діяльності.

Отже, удосконалення аналітичної роботи внаслідок впровадження системи BAS ERP дозволить ПрАТ «Славутський хлібозавод» не лише стабілізувати свою діяльність, а й створити умови для довгострокового зростання та зміцнення позицій на ринку. Це підвищить загальну ефективність функціонування підприємства, зробивши його більш гнучким і адаптивним до викликів сучасного бізнес-середовища.

Впровадження системи BAS ERP на хлібозаводі сприятиме зниженню собівартості за рахунок кількох ключових факторів:

1) *оптимізація виробничих процесів*: ERP-система інтегрує різні виробничі, адміністративні та логістичні процеси в єдину систему, що дозволяє усунути дублювання операцій, зменшити час на обробку даних та пришвидшити прийняття рішень;

2) *покращення планування та управління ресурсами*: завдяки точним даним і прогнозам система дозволяє краще планувати виробництво, оптимізувати закупівлі сировини та управляти запасами. Це допомагає уникнути як надлишкових, так і дефіцитних запасів, що безпосередньо впливає на зниження витрат;

3) *аналіз витрат і оптимізація собівартості*: система BAS ERP забезпечує детальний облік витрат за різними статтями (сировина, енергія, робоча сила тощо), що дозволяє виявити неефективні витрати та впровадити заходи для їх скорочення;

4) *автоматизація обліку та зменшення впливу людського фактору*: автоматизований облік і звітність мінімізують помилки, пов'язані з ручним введенням даних, що знижує витрати на виправлення помилок і підвищує точність управління;

5) *покращення контролю якості*: інтегровані модулі контролю якості дозволяють оперативно відслідковувати дефекти і недоліки у виробництві, що сприяє зменшенню відсотка браку і, відповідно, зниженню витрат;

6) *оптимізація логістичних процесів*: система дозволяє ефективно управляти транспортом і розподілом продукції, скорочуючи час і витрати на доставку, а також зменшуючи втрати через неефективну логістику;

7) *підвищення ефективності управління персоналом*: ERP-система дозволяє контролювати робочий час, планувати завдання і аналізувати продуктивність співробітників, що допомагає оптимізувати витрати на оплату праці.

Отже, завдяки цим заходам система BAS ERP сприяє більш ефективному використанню ресурсів підприємства, скороченню витрат на виробництво та підвищенню конкурентоспроможності хлібозаводу.

Для прогнозування зменшення собівартості продукції (у %) внаслідок впровадження на хлібозаводі системи BAS ERP було опитано 9 фахівців підприємства, результати даного опитування представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Результати опитування експертів щодо зменшення собівартості від впровадження системи BAS ERP на хлібозаводі

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Зменшення собівартості, % (x_i)	1,7	1,1	1,1	1,7	1,3	1,8	1,2	2,0	1,6

Джерело: складено автором за результатами опитування

Для перевірки прогнозних оцінок на надійність та типовість розрахуємо два взаємопов'язані показники – середнє квадратичне відхилення і визначений з його допомогою коефіцієнт варіації.

Середнє квадратичне відхилення розраховується за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (3.1)$$

де σ – середнє квадратичне відхилення, %;

x_i – приріст продуктивності праці, спрогнозований і-м експертом, %;

\bar{x} – середнє значення приросту чистого доходу, %;

n – кількість членів в експертній групі, осіб.

Для обчислення даного показника в таблиці 3.5 наведено проміжні розрахунки.

Таблиця 3.5

Проміжні дані для обчислення середнього квадратичного відхилення

1	Члени експертної групи	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Приріст чистого доходу, % (x_i)	1,7	1,1	1,1	1,7	1,3	1,8	1,2	2,0	1,6
3	\bar{x}	1,5								
4	Відхилення	0,2	-0,4	-0,4	0,2	-0,2	0,3	-0,3	0,5	0,1
5	Δx^2	0,04	0,16	0,16	0,04	0,04	0,09	0,09	0,25	0,01
6	Сума Δx^2	0,88								

Джерело: складено автором

Сума квадратичних відхилень становить 0,88, а середнє квадратичне відхилення розрахуємо за формулою (3.1) як:

$$\sigma = \sqrt{\frac{0,88}{9}} = 0,31 \%$$

Коефіцієнт варіації, величина якого вказує на однорідність сукупності експертних оцінок, розраховується за формулою:

$$cv_{\sigma} = \frac{\sigma}{x} \cdot 100\% \quad (3.2)$$

У нашому випадку коефіцієнт варіації буде таким:

$$cv_{\sigma} = \frac{0,31}{1,5} \times 100\% = 20,67\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $cv_{\sigma} < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Методом стандартного розподілу вірогідностей визначимо найбільш вірогідне зменшення собівартості продукції хлібозаводу. Для цього необхідно представити його прогнозні значення, надані експертами, в порядку зростання, як це показано в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Ранжований ряд значень приросту продуктивності праці у порядку зростання

Значення (x_i)	1,1	1,1	1,2	1,3	1,6	1,7	1,7	1,8	2,0
Прогноз	Песимістичний (П)				Вірогідний (В)				Оптимістичний (О)

Джерело: складено автором

Прогнозоване зменшення собівартості продукції внаслідок впровадження ERP-системи на підприємстві за методом стандартного розподілу вірогідностей обчислимо за формулою:

$$x_{\text{ПРОГНОЗ}} = \frac{O + 4 \cdot B + П}{6}, \quad (3.3)$$

де O – оптимістичний, B – вірогідний, $П$ – песимістичний прогнози (у %).

Шляхом підстановки у формулу (3.3) отримаємо наступне значення ймовірного зменшення собівартості продукції:

$$x_{\text{ПРОГНОЗ}} = (1,1 + 4 \cdot 1,6 + 2,0) : 6 = 1,58 \text{ \%}.$$

Розрахуємо проектне значення собівартості продукції підприємства:

$$СВ_{\text{проект}} = 106\,394 \cdot 0,9842 = 104\,712,97 \text{ (тис. грн.)},$$

де 106 394 тис. грн. – повні витрати на виробництво та реалізацію продукції хлібозаводу у 2023 році (з табл. 2.2).

Від впровадження на підприємстві системи BAS ERP обсяг виробництва та реалізації продукції не зміниться, тому що дана система не вплине на зростання попиту на хлібобулочну продукцію. Але зниження собівартості продукції дасть зростання прибутку від виробництва та реалізації.

$$\Delta П = \Delta СВ = 106\,394 - 104\,712,97 = 1\,681,03 \text{ (тис. грн.)}.$$

Знайдемо суму додаткового річного прибутку (податок на прибуток у проектному році складатиме 18%):

$$\Delta ЧП = \Delta П \cdot 0,82 = 1\,681,03 \cdot 0,82 = 1\,378,44 \text{ (тис. грн.)}.$$

Визначимо зміну витрат на 1 грн. обсягу реалізації:

- базис: $(78\,028 + 7\,396 + 20\,970) : 114\,217 = 106\,394 : 114\,217 = 0,9315$
грн. = 93,15 коп.;

- проект: $(106\,394 - 1\,681,03) : 114\,217 = 104\,712,97 : 114\,217 = 0,9168$ грн
= 91,68 коп.;

$$\Delta \text{Витр.}_{1 \text{ грн}} = 91,68 - 93,15 = -1,47 \text{ (коп.)}.$$

Далі визначимо термін окупності заходу грошовими надходженнями 1-го року:

$$T_{\text{окуп}} = I : \Delta ЧП, \quad (3.4)$$

$$T_{\text{окуп}} = 1\,090,88 : 1\,378,44 = 0,79 \text{ (року)}.$$

Таким чином, термін окупності запропонованого заходу складе 0,79 року, тобто приблизно 9,5 місяців.

Ефективність інвестицій складе:

$$E = 1 : T_{\text{окуп}} = 1\,378,44 : 1\,090,88 = 1,26 \text{ (грн/грн).}$$

Отже, з 1 гривні інвестицій підприємство отримає протягом року 1,26 грн. чистого прибутку.

У таблиці 3.7 наведемо результати проведених вище розрахунків.

Таблиця 3.7

Очікувані результати від впровадження у ПрАТ «Славутський хлібозавод» системи BAS ERP

Показники	Одиниці виміру	Значення показника
Сума необхідних інвестицій	тис. грн.	1 090,88
Зниження повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн.	1 681,03
Приріст прибутку від виробництва та реалізації продукції	тис. грн.	1 681,03
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	1 378,44
Зниження витрат на 1 грн. обсягу реалізації	коп.	1,47
Ефективність інвестицій	грн./ грн.	1,26
Окупність грошовими надходженнями 1-го року	років	0,79

Джерело: складено автором

Який вплив буде мати запропонований захід на основні показники діяльності ПрАТ «Славутський хлібозавод», можна побачити з таблиці 3.8, наведеної нижче.

Таблиця 3.8

Вплив реалізації запропонованого заходу на основні показники діяльності ПрАТ «Славутський хлібозавод»

Показники	Од. виміру	2023 рік	Проектний рік	Відхилення	
				абсол.	відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	114 217	114 217	-	-
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн.	106 394	104 712,97	-1 681,03	-1,58
Прибуток від виробництва та реалізації продукції	тис. грн.	7 823	9 504,03	1 681,03	21,49
Чистий прибуток	тис. грн.	7 256	8 634,44	1 378,44	19,00
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	93,15	91,68	-1,47	-1,58
Рентабельність реалізованої продукції	%	7,35	8,25	0,90	x

Джерело: побудовано автором

Отже, можемо зробити висновок, що в цілому запропонований до впровадження захід досить позитивно вплине на основні показники діяльності підприємства, є доцільним для реалізації на підприємстві та матиме значний економічний ефект.

Зокрема, автоматизація звітності дозволить скоротити витрати, збільшити прибуток та підвищити ефективність управління ресурсами. Це сприятиме покращенню фінансових результатів діяльності, підвищенню конкурентоспроможності підприємства і забезпеченню подальшого його стабільного розвитку.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення впровадження обґрунтованого заходу

Управлінсько-організаційне забезпечення впровадження системи BAS ERP у діяльність ПрАТ «Славутський хлібозавод» – це комплекс заходів, спрямованих на ефективну інтеграцію ERP-системи у всі виробничі та адміністративні процеси підприємства.

Основними складовими цього забезпечення є:

1) створення проєктної команди та визначення ролей:

– формування мультифункціональної команди: до складу проєктної групи мають увійти представники від виробництва, ІТ, фінансів, логістики, кадрів та менеджменту;

– визначення обов'язків та повноважень: кожному учаснику команди встановлюються чіткі завдання – від аналізу поточних процесів до контролю за впровадженням ERP-рішення;

2) розробка детального плану впровадження:

– створення дорожньої карти: включення ключових етапів проєкту, термінів виконання, контрольних точок та бюджету;

– оцінка поточних бізнес-процесів: аналіз існуючих процесів на хлібозаводі з метою їх оптимізації перед впровадженням системи, що дозволить узгодити нове програмне забезпечення з реальними потребами

підприємства;

3) підтримка з боку топ-менеджменту:

– активне залучення керівництва: підтримка вищого керівництва є критично важливою для успішного впровадження – це забезпечує необхідні ресурси, сприяє прийняттю змін на всіх рівнях організації та стимулює співробітників;

– формування стратегії змін: керівництво повинне чітко комунікувати бачення та цілі впровадження, визначити ключові показники ефективності (KPI) та очікувані результати;

4) організація навчання та підтримки персоналу:

– проведення тренінгів та семінарів: навчання працівників з користування системою BAS ERP, що допоможе швидше адаптуватися до нових бізнес-процесів і знизити ризик помилок;

– створення внутрішньої служби підтримки: організація консультацій, технічної допомоги та розробка інструкцій для користувачів;

5) розробка стратегії комунікації:

– внутрішня комунікація: регулярне інформування співробітників про етапи впровадження, результати тестових запусків та можливі зміни у роботі;

– залучення зацікавлених сторін: комунікація з постачальниками, партнерами та клієнтами щодо впровадження нової системи, що допомагає знизити невизначеність та сприяти більш плавному переходу;

б) контроль, моніторинг і управління ризиками:

– встановлення системи моніторингу: визначення ключових показників ефективності (KPI) для оцінки роботи ERP-системи на різних етапах впровадження;

– регулярні аудити та звітність: проведення внутрішніх аудитів впровадження, аналіз відхилень від плану та оперативне коригування дій;

– управління ризиками: ідентифікація можливих ризиків (технічних, організаційних, кадрових) та розробка заходів щодо їх мінімізації;

7) пілотне впровадження та постійна оптимізація:

– *запуск пілотного проєкту:* впровадження системи на окремих ділянках виробництва або в окремих підрозділах для тестування та коригування функціоналу до масштабування на всю компанію;

– *безперервне вдосконалення:* після повномасштабного запуску здійснюється постійний збір зворотного зв'язку, аналіз ефективності та внесення коректив для оптимізації роботи системи.

Отже, управлінсько-організаційне забезпечення впровадження BAS ERP на хлібозаводі передбачає інтеграцію технологічних, людських і організаційних ресурсів для створення єдиної системи управління, що забезпечує:

- оптимізацію виробничих процесів,
- покращення планування та контролю витрат,
- підвищення якості продукції та ефективності роботи підприємства.

Такий підхід дозволить підприємству адаптуватися до сучасних вимог ринку, знизити собівартість продукції та збільшити конкурентоспроможність на ринку. Очікувані результати також включають прискорення прийняття управлінських рішень, підвищення прозорості даних та адаптацію до змін у ринковому середовищі. Це створить сприятливі умови для довгострокового розвитку підприємства.

Висновки до розділу 3

У сучасних умовах цифровізації світової економіки набуває актуальності питання ефективного управління у підприємницьких структурах, що неможливо без запровадження системи контролінгу. В умовах сталого розвитку підприємства система контролінгу є інструментом для вирішення завдань та досягнення цілей в умовах невизначеності. Впровадження системи контролінгу у діяльність підприємства удосконалив процес його функціонування та управління і, відповідно, процес прийняття рішень.

Впровадження BAS ERP-системи у діяльність ПрАТ «Славутський хлібозавод» є важливим кроком на шляху до покращення ефективності бізнес-процесів, підвищення прозорості та точності управлінських рішень. Застосування інструментів автоматизації дозволяє значно зменшити час, необхідний для підготовки фінансових та виробничих звітів, а також підвищити якість даних завдяки усуненню людського фактору та помилок, що часто виникають у процесі ручного введення та обробки інформації.

Завдяки впровадженню запропонованої системи ми можемо отримати такі позитивні наслідки:

- підвищення оперативності: завдяки автоматизації звітів, керівництво підприємства отримує доступ до актуальної інформації в режимі реального часу, що дозволяє швидко реагувати на зміни в ситуації на ринку чи внутрішніх процесах;

- зменшення трудових витрат: автоматизація процесу формування звітності дозволяє знизити трудові витрати на підготовку та перевірку звітів, що забезпечує економію ресурсів підприємства;

- підвищення точності: використання програмного забезпечення для автоматичного збору, обробки та виведення даних значно знижує ймовірність помилок, що часто виникають при ручному введенні, і забезпечує точність фінансових та управлінських звітів;

- підвищення якості та швидкості прийняття управлінських і технічних рішень. З отриманням чіткої та достовірної інформації в режимі реального часу керівництво може своєчасно коригувати стратегії та оперативно ухвалювати рішення, що підвищує загальну ефективність управління підприємством;

- підвищення управлінської прозорості: автоматизовані звіти та графічне представлення результатів у вигляді дашбордів дозволяють легко оцінювати ефективність роботи підприємства і окремих його підрозділів, що сприяє підвищенню прозорості в управлінні.

Також, звичайно, можливі і негативні результати впровадження даної системи, а саме:

– необхідність витрат на впровадження: початкові інвестиції на придбання програмного забезпечення, налаштування, навчання персоналу та підтримку програмного продукту можуть бути значними. Проте в довгостроковій перспективі ці витрати компенсуються економією на трудових ресурсах та підвищенням ефективності діяльності;

– можливий опір змінам: впровадження нової автоматизованої системи може зустріти опір з боку співробітників, які звикли до традиційного підходу в роботі. Для вирішення цього питання необхідно провести серію тренінгів та навчальних семінарів для персоналу;

– потреба у технічній підтримці: враховуючи технологічну складність деяких програмних продуктів, постійна технічна підтримка є необхідною для забезпечення безперебійної роботи системи.

Отже, впровадження BAS ERP-системи у діяльність ПрАТ «Славутський хлібозавод» є ефективним інструментом, який дозволить значно покращити якість управлінської роботи, зменшити витрати коштів і часу на підготовку звітів, а також підвищити оперативність прийняття рішень. Хоча є певні початкові витрати та труднощі, пов'язані з навчанням персоналу та налаштуванням системи, переваги від автоматизації значно переважають ці витрати, що дозволяє говорити про доцільність впровадження даної системи.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Контролінг – це комплекс заходів, спрямованих на аналіз діяльності підприємства та вироблення методичних рекомендацій щодо вдосконалення його діяльності.

В економічній літературі існують різні підходи до опису природи та функції контролю на фірмах. Відділ управління підприємства повинен виконувати власні функції щодо контролю та оцінки реалізованих планових рішень і на цій основі розробляти конкретні пропозиції щодо коригування параметрів планування. Це має бути безперервно функціонуюча система моніторингу процесу планування та впровадження всередині підприємства, в тому числі стратегічного планування.

Виходячи з того, що розробка системи контролю потребує спеціалізованої діагностики фінансово-господарської діяльності, у другому розділі розглянуто та проаналізовано наступні питання: аналіз господарської діяльності та фінансових результатів підприємства, моніторинг існуючих систем контролю в управлінні розвитком підприємства.

Дослідження проводилося на матеріалах ПрАТ «Славутський хлібозавод». Стратегічними цілями підприємства є утримання клієнтів і розширення асортименту продукції. Завдяки комплексним заходам та укладеним договорам попит на хліб від ПрАТ «Славутський хлібозавод» не зменшився.

ПрАТ «Славутський хлібозавод» має наступні підрозділи: відділ охорони праці та техніки безпеки; відділ збуту та постачання; відділ будівництва та ремонту; вимірювальна лабораторія; відділ головного інженера; фінансово-економічне управління; планово-економічний відділ; міністерство організації праці та заробітної плати; відділ маркетингу; відділ технічного управління; відділ кадрів.

Аналіз показників прибутковості важливий для оцінки здатності компанії генерувати прибуток і фінансовий стан.

Позитивними тенденціями ділової активності є підвищення лояльності клієнтів до ПрАТ «Славутський хлібо завод» на тлі вдосконалення ключових бізнес-процесів.

За результатами проведеного аналізу можна сказати, що ПрАТ «Славутський хлібо завод» має певний перелік слабких сторін та загроз, тому можна сказати, що перетворивши слабкі сторони в сильні, підприємство зможе покращити свою діяльність, збільшити потік потенційних покупців та розвиватися на майбутнє.

Основними напрямками удосконалення системи контролінгу підприємств є: подолання опору з боку працівників підприємства, зміцнення позицій і подальша адаптація системи контролінгу, постійний моніторинг системи контролінгу, бенчмаркінг, використання нових методів та інструментів контролінгу, аутсорсинг, тренінги і навчання.

Запропонований захід спрямований на підвищення ефективності управлінських процесів і полягає у впровадженні на підприємстві системи BAS ERP – сучасної комплексної ERP-система для управління підприємством, розробленої для автоматизації бізнес-процесів середніх і великих підприємств у різних галузях економіки.

Впровадження даної системи дозволить, зокрема, значно скоротити час, необхідний для підготовки та обробки звітів, що в свою чергу прискорить процес прийняття управлінських рішень. Це дозволить підприємству оперативно реагувати на зміни в ринкових умовах та виробничих процесах, а також забезпечить зниження ймовірності помилок, адже автоматизація значно знижує ризик помилок, які можуть виникати при ручному введенні та обробці даних.

Використання програмного забезпечення, яке забезпечує точність і актуальність звітів, дозволяє мінімізувати можливі фінансові та операційні ризики для підприємства. Впровадження автоматизованої системи дозволяє скоротити витрати на підготовку та перевірку звітів, що дає значну економію ресурсів.

Також підвищиться прозорість діяльності, адже автоматизовані звіти та графічні інтерфейси (дашборди) полегшують доступ до важливої фінансової та операційної інформації. Підвищення прозорості для керівництва та інших зацікавлених сторін (наприклад, інвесторів), сприятиме кращому контролю за діяльністю підприємства.

Ми пропонуємо розробити чіткий план впровадження ERP-системи, який включатиме етапи тестування, налаштування та адаптації програмного забезпечення до конкретних потреб ПрАТ «Славутський хлібозавод», також потрібно забезпечити плавний перехід на нову систему, щоб уникнути збоїв у звітності та управлінських процесах.

Дуже важливим кроком є проведення тренінгів та навчальних курсів для працівників, які будуть використовувати нову систему, адже це дозволить забезпечити швидке освоєння та ефективне використання нової системи, знизити ризик помилок під час роботи з системою, мінімізувати період адаптації до неї.

Після впровадження системи необхідно забезпечити технічну підтримку для вирішення можливих проблем, регулярне оновлення програмного забезпечення для підтримки актуальності функцій і відповідності вимогам підприємства, а також необхідно проводити регулярний моніторинг її ефективності. Він має включати й оцінку зниження витрат на підготовку звітів, скорочення часу на формування звітів і підвищення точності даних.

Отже, впровадження запропонованої ERP-системи у діяльність ПрАТ «Славутський хлібозавод» є важливим кроком до підвищення ефективності управління підприємством. Це дозволить підприємству значно зменшити витрати, підвищити точність та оперативність звітності, забезпечити високу якість управлінських рішень, ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та завдяки цьому стати більш конкурентоздатним на ринку.

Розрахунки показали, що запропонований до впровадження захід досить позитивно вплине на основні показники діяльності підприємства, є доцільним для реалізації на підприємстві та матиме значний економічний ефект.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдеєва Ю.М. Обліково-інформаційне забезпечення контролінгу витрат підприємства. URL: <http://socrates.vsau.org/b04213/html/cards/getfile.php/22567.pdf>
2. Аналіз ринку хлібобулочних виробів в Україні. 2021 р. – 1 квартал 2024 р. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-2021-i-kvartal-2024-gg>.
3. Антикризовий менеджмент: управлінські, правові та економічні аспекти забезпечення безпеки життєдіяльності населення і територій: *Матеріали всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених, курсантів та студентів*. Львів: ЛДУ БЖД, 2021. 199 с. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/8740/1/16.pdf>.
4. Вільна енциклопедія «Вікіпедія». Фінансовий контролінг. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%B3.
5. Жовновач Р.І., Чередніченко М.Г. Система контролінгу у забезпечення стабільного розвитку підприємств реального сектору економіки. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6201>.
6. Забезпечення виконання стратегічних планів, проектів та програм. URL: <https://buklib.net/books/27952/>.
7. Загорудько В.Л., Трофимова К.С. Дослідження основних переваг організації служби контролінгу на вітчизняних підприємствах. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1083>.
8. Загорудько Л.В. Причини необхідності впровадження контролінгу на підприємствах України. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5323>.
9. Загорудько Л.В., Криворучко Г.О. Причини необхідності впровадження контролінгу на підприємствах України. URL: <http://www>.

economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5323.

10. Карпенко М.Ю., Сенчук Т.С. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управлінські інформаційні системи в обліку, аналізі і аудиті». URL: https://eprints.kname.edu.ua/52083/1/2017%20%D1%80%D0%B5%D0%BF%20252%D0%9B%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%A3%D0%98%D0%9D%D0%A1_%D1%81%D0%BE%D0%BA%D1%80.pdf.

11. Кіпіоро І.М. Формування системи контролінгу на підприємстві. URL: [https://kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/41.pdf](https://kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/41.pdf).

12. Контролінг на підприємстві. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a73d842d-b73c-46ab-974b-53ac7a41480b/content>.

13. Костецька Н. Ринок хліба і хлібобулочних виробів України: стан і перспективи розвитку. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/13106/2/GEB_2015v48n1_Kostetska_N-The_market_of_bread_and_26-31.pdf.

14. Купити ліцензію BAS ERP. URL: <https://www.bas-soft.eu/soft/bas-corp/bas-erp/#popularPosts>.

15. Купити ліцензію Microsoft Power BI (Pro, Premium) в Україні. URL: <https://www.softkey.ua/ua/catalog/cloud/microsoft-power-bi-pro-podpiska-na-1-mesyats/>.

16. Методи контролінгу. URL: <https://buklib.net/books/28418/>.

17. Методичні рекомендації для виконання випускної роботи для здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» для здобувачів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці» денної та заочної форм навчання [Електронний ресурс] / уклад.: Т.В. Березянко, О.В. Безпалько, Д.Г. Грищенко., О.І. Драган., Л.В. Мазник. Київ: НУХТ, 2019. 57 с.

18. Перевірка контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00380445/.

19. ПрАТ «Славутський хлібозавод». URL: <https://vkursi.pro/card/prat-slavutskyy-khlibozavod-00380445>.

20. Приватне акціонерне товариство «Славутський хлібо завод». URL: <https://clarity-project.info/edr/00380445/yearly-finances>.
21. Прокопенко О.В., Прокопенко М.О. Оцінка сучасних інструментів контролінгу на підприємстві. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2016-4_0 pages-157_162.pdf.
22. Скоробогатова Н.Є. Особливості контролінгу в сучасних умовах господарювання. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/25733ec2-64d8-4505-b714-a5872077f435/content>.
23. Сутність, необхідність та основні завдання фінансового контролінгу. URL: <https://buklib.net/books/28179/>.
24. Сутність, необхідність та основні завдання фінансового контролінгу. URL: <https://buklib.net/books/28179/>.
25. Тарасюк О.В., Виговська Н.Г. Стратегічний та оперативний контролінг в управлінні підприємством. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/272.pdf>.
26. Теоретичний матеріал Industry 4.0. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/industry-4>.
27. Фармацевтична енциклопедія «Контролінг». URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/3668/kontroling>.
28. Філіна Г.І. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3bac_finan/fin_diyal_syb_gosp.pdf.
29. Фінансовий контролінг. URL: <https://studfile.net/preview/4492843/>.
30. Хринюк О.С., Крижня В.О. Фінансова стратегія підприємства як головний інструмент його сталого розвитку. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/81.pdf.
31. Ціни BAS. URL: <https://falcon.vn.ua/prices-bas-all/#price-erp>.
32. Шатохін О.Г., Зданевич Є.С. Контролінг та його функцій в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2985>.
33. Шатохін О.Г., Зданевич Є.С. Контролінг та його функцій в системі

управління конкурентоспроможністю підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2985>.

34. Швидка О.П. Види контролінгу на підприємстві та їх взаємозв'язок. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2645>.

35. Шевченко П.О. Контролінг як інструмент ефективного управління підприємством. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44060/1/%D0%9E%D0%9F%D0%97%D0%BC%D0%BD%D0%B2-21%20%D0%A8%D0%B5%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9F.%D0%9E.%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%B3.pdf>.

36. Шевченко П.О. Контролінг як інструмент ефективного управління підприємством. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44060/1/%D0%9E%D0%9F%D0%97%D0%BC%D0%BD%D0%B2-21%20%D0%A8%D0%B5%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9F.%D0%9E.%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%B3.pdf>.

37. Шостак Л., Бегун С., Ульяницький А. Аналіз ринку харчової промисловості у воєнний період. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4162>.

38. Юшкевич О.О. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія розвитку підприємства». URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/262969/mod_resource/content/1/%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%A1%D0%9F%D0%95%D0%9A%D0%A2%20%D0%9B%D0%95%D0%9A%D0%A6%D0%86%D0%99.pdf.

39. BAS ERP для України. URL: <https://a4.com.ua/bas-erp-ua/>.

40. BAS ERP. URL: https://aster-c.com.ua/programmy/bas/bas-erp/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=BAS_UA&utm_term=bas%20erp&utm_content=camp_ua&utm_position=&gad_source=1&gclid=CjwKCAiAwaG9BhAREiwAdhv6Y0dR50yLt5IX4fTCtBJhfAOdRduzJVaNnYVRCiK8Z_Bv0TJ8ajQp1xoCkwAQA_vD_BwE.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність за 2023 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2.00	2.00
первісна вартість	1001	37.00	41.00
накопичена амортизація	1002	35.00	39.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	874.00	998.00
Основні засоби	1010	10 061.00	11 643.00
первісна вартість	1011	40 233.00	44 411.00
знос	1012	30 172.00	32 768.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших	1030	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	5.00	5.00
Відстрочені податкові активи	1045	1.00	1.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	10 943.00	12 649.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	29 621.00	28 161.00
Виробничі запаси	1101	27 712.00	26 464.00
Незавершене виробництво	1102	175.00	298.00
Готова продукція	1103	87.00	129.00
Товари	1104	1 647.00	1 270.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	629.00	924.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	391.00	2 689.00
з бюджетом	1135	510.00	430.00

у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	75.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	359.00	90.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 648.00	2 028.00
Готівка	1166	703.00	793.00
Рахунки в банках	1167	896.00	1 200.00
Витрати майбутніх періодів	1170	25.00	37.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	33 183.00	34 359.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	44 126.00	47 008.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 134.00	1 134.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	1 391.00	1 391.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	1 384.00	1 384.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	31 433.00	37 679.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	35 342.00	41 588.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	

Довгострокові забезпечення	1520	1 580.00	1 546.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	1 580.00	1 546.00
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	1 580.00	1 546.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	2 138.00	371.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 973.00	1 718.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 973.00	1 718.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	86.00	111.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 303.00	1 183.00
за одержаними авансами	1635	31.00	95.00
за розрахунками з учасниками	1640	667.00	339.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	6.00	57.00
Усього за розділом III	1695	7 204.00	3 874.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	44 126.00	47 008.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	114 217.00	114 382.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	78 028.00	83 384.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	36 189.00	30 998.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	411.00	25.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Адміністративні витрати	2130	7 396.00	6 785.00
Витрати на збут	2150	20 970.00	17 732.00
Інші операційні витрати	2180	1 304.00	1 266.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6 930.00	5 240.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	655.00	44.00
Інші доходи	2240	1 187.00	3.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		2.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	8 772.00	5 285.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 516.00	-1 917.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	7 256.00	3 368.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	54 820.00	62 627.00
Витрати на оплату праці	2505	32 922.00	28 316.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	6 912.00	5 995.00
Амортизація	2515	2 695.00	2 419.00
Інші операційні витрати	2520	1 000.00	968.00
Разом	2550	98 349.00	100 325.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	122 392.00	118 765.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010	753.00	911.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0.00
Надходження від повернення авансів	3020	95.00	295.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	655.00	44.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040	270.00	298.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	2 003.00	0.00

Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	69 447.00	75 945.00
Праці	3105	27 489.00	23 500.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110		0.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	19 994.00	16 658.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	1 785.00	28.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	4 570.00	3 077.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	13 639.00	13 553.00
Витрачання на оплату авансів	3135	2 689.00	376.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		1.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	62.00	64.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	84.00	74.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	2 126.00	123.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	4 277.00	3 572.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230	2 015.00	1 431.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	3 153.00	3 228.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275	1 884.00	1 781.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-3 022.00	-3 578.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Находження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305		0.00
Находження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350		0.00
Сплату дивідендів	3355	875.00	713.00
Витрачання на сплату відсотків	3360		0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-875.00	-713.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	380.00	-719.00
Залишок коштів на початок року	3405	1 648.00	2 367.00
Залишок коштів на початок року	3405	1 648.00	2 367.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		0.00
Залишок коштів на кінець року	3415	2 028.00	1 648.00

Фінансова звітність за 2022 рік

Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Федорчук Василь Васильович
КАТОТТГ	UA68060270010040268
Кількість працівників	174

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	16.00	2.00
первісна вартість	1001	107.00	37.00
накопичена амортизація	1002	91.00	35.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	265.00	874.00
Основні засоби	1010	9 840.00	10 061.00
первісна вартість	1011	37 813.00	40 233.00
знос	1012	27 973.00	30 172.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	5.00	5.00
Відстрочені податкові активи	1045	1.00	1.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	10 127.00	10 943.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	22 945.00	29 621.00
Виробничі запаси	1101	21 769.00	27 712.00
Незавершене виробництво	1102	40.00	175.00
Готова продукція	1103	117.00	87.00
Товари	1104	1 019.00	1 647.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	727.00	629.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 059.00	391.00
з бюджетом	1135	422.00	510.00

із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	141.00	359.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 367.00	1 648.00
Готівка	1166	352.00	703.00
Рахунки в банках	1167	1 962.00	896.00
Витрати майбутніх періодів	1170	25.00	25.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	27 686.00	33 183.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	37 813.00	44 126.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 134.00	1 134.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	1 391.00	1 391.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	1 384.00	1 384.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	28 909.00	31 433.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	32 818.00	35 342.00

Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	1 268.00	1 580.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	1 268.00	1 580.00

Усього за розділом II	1595	1 268.00	1 580.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	738.00	2 138.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 378.00	2 973.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	23.00	86.00
розрахунками з оплати праці	1630	970.00	1 303.00
за одержаними авансами	1635	24.00	31.00
за розрахунками з учасниками	1640	588.00	667.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	6.00	6.00
Усього за розділом III	1695	3 727.00	7 204.00

Фінансова аналітика за 2023 рік

Доходи:
114 217 тис грн

▼ -0.14%

Чистий прибуток:
7 256 тис грн

^ 115.44%

Активи:
47 008 тис грн

^ 6.53%

Фінансова звітність доступна за: 2023 рік 2022 рік 2021 рік 2020 рік

Історичні показники:

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	-	183	174	177	-
Дохід (тис грн)	77 893	86 325	114 382	114 217	-
Чистий прибуток (тис грн)	4 376	2 108	3 368	7 256	-
Активи (тис грн)	36 019	37 813	44 126	47 008	-
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	4 774	2 367	1 648	2 028	-
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	1 183	1 268	1 580	1 546	-
Поточні зобов'язання (тис грн)	3 532	3 727	7 204	3 874	-
Власний капітал (тис грн)	31 304	32 818	35 342	41 588	-

Фінансові індикатори:

Відображати як: Відсотки Десяткові

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності ①	7.12	7.43	4.61	8.87	-
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ②	1.35	0.64	0.23	0.52	-
Коефіцієнт швидкої ліквідності ③	1.88	1.27	0.49	1.60	-
Коефіцієнт автономії ④	0.87	0.87	0.80	0.88	-
Рентабельність активів (ROA) ⑤	0.12	0.06	0.08	0.15	-
Рентабельність власного капіталу (ROE) ⑥	0.15	0.07	0.10	0.19	-
Чиста маржа ⑦	0.06	0.02	0.03	0.06	-
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом ⑧	2.88	3.24	3.23	3.29	-
Коефіцієнт заборгованості ⑨	0.10	0.10	0.16	0.08	-