МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Удосконалення системи контролінгу на ПрАТ "Біловодський комбінат хлібопродуктів" в сучасних умовах»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Охрименко Олександр Володимирович
Керівник : доцент кафедри бізнес- адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент
Маказан Є. В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Охрименко Олександр Володимирович

1. Тема роботи «Удосконалення системи контролінгу на ПрАТ "Біловодський комбінат хлібопродуктів" в сучасних умовах»
керівник роботи: Маказан Є. В., доцент кафедри бізнес- адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 Теоретичні засади формування системи контролінгу на підприємстві
2 Система контролінгу на ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» та напрямки її вдосконалення

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
11 таблиць
4 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маказан Є. В.		
2	Маказан Є. В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ О. В. Охрименко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 48 сторінок, 11 таблиць, 4 рисунки, 48 використаних джерел.

Об’єкт дослідження: система контролінгу Приватного акціонерного товариства «Біловодський комбінат хлібопродуктів» як інтегрована складова загальної системи управління підприємством.

Предмет дослідження: організаційно-методичні засади формування, функціонування та інструментарій удосконалення системи контролінгу на підприємстві борошномельно-круп’яної галузі в сучасних умовах.

Мета роботи: теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження й удосконалення системи контролінгу на ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» для підвищення ефективності його діяльності в умовах воєнної економіки.

Методи дослідження: системний підхід, методи аналізу та синтезу, горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності, коефіцієнтний аналіз, а також матричні методи стратегічного аналізу.

У роботі узагальнено теоретичні підходи до визначення контролінгу як інформаційно-аналітичної системи підтримки управлінських рішень. Проведено поглиблений аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів», який виявив високу фінансову автономію при низькій рентабельності активів та значній дебіторській заборгованості за авансами. За допомогою PEST- та SWOT-аналізу ідентифіковано ключові зовнішні загрози та внутрішні резерви розвитку підприємства у воєнний період. Обґрунтовано доцільність стратегії «обережного зростання» через розвиток продуктового портфеля та вихід на нові сегменти ринку складських послуг. Розроблено комплекс заходів з інституціоналізації контролінгу, що включає створення відповідної служби, впровадження системи бюджетування за центрами відповідальності та цифровізацію облікових процесів. Доведено економічну ефективність запропонованих рішень.

Результати дослідження можуть бути впроваджені в практику управління ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» та інших суб’єктів господарювання агропромислового комплексу для підвищення якості менеджменту та фінансової стійкості.

КОНТРОЛІНГ, БЮДЖЕТУВАННЯ, ФІНАНСОВИЙ СТАН, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, БОРОШНОМЕЛЬНО-КРУП’ЯНА ГАЛУЗЬ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 48 pages, 11 tables, 4 figures, 48 sources used.

Object of research: the controlling system of the Private Joint-Stock Company "Bilovodsk Bread Plant" as an integrated component of the general management system of the enterprise.

Subject of research: organizational and methodological principles of formation, functioning and tools for improving the controlling system at the enterprise of the flour and cereal industry in modern conditions.

Purpose of work: theoretical substantiation and development of practical recommendations for the implementation and improvement of the controlling system at the PrJSC "Bilovodsk Bread Plant" to increase the efficiency of its activities in the conditions of a war economy.

Research methods: systemic approach, methods of analysis and synthesis, horizontal and vertical analysis of financial statements, coefficient analysis, as well as matrix methods of strategic analysis.

The work summarizes theoretical approaches to the definition of controlling as an information and analytical system to support management decisions. An in-depth analysis of the financial and economic condition of PrJSC "Bilovodsk Bread Plant" was conducted, which revealed high financial autonomy with low asset profitability and significant receivables for advances. Using PEST and SWOT analysis, key external threats and internal reserves for the development of the enterprise during the war period were identified. The feasibility of the strategy of "cautious growth" through the development of the product portfolio and entry into new segments of the warehouse services market was substantiated. A set of measures for the institutionalization of controlling was developed, which includes the creation of a relevant service, the implementation of a budgeting system by responsibility centers and the digitalization of accounting processes. The economic efficiency of the proposed solutions was proven.

The results of the study can be implemented in the management practice of PrJSC "Bilovodsk Bread Plant" and other business entities of the agro-industrial complex to improve the quality of management and financial stability.

CONTROLLING, BUDGETING, FINANCIAL STATE, STRATEGIC ANALYSIS, FLOUR MILLING AND GRAIN INDUSTRY.

ЗМІСТ

Завдання на кваліфікаційну роботу бакалавра 2
Реферат 4
Abstract 5
Вступ 7
Розділ 1 Теоретичні засади формування системи контролінгу на підприємстві 11
1.1 Економічна сутність контролінгу та його роль в управлінні підприємством 11
1.2 Елементи та організаційні моделі системи контролінгу 13
1.3 Інструменти фінансового і стратегічного контролінгу на підприємствах 15
Розділ 2 Система контролінгу на ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» та напрямки її вдосконалення 19
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» 19
2.2 Характеристика системи контролінгу ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» та оцінка її ефективності 30
2.3 Напрями удосконалення системи контролінгу на ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» 36
Висновки 40
Перелік використаних джерел 43

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств харчової промисловості України характеризуються високою нестабільністю зовнішнього середовища, спричиненою воєнними діями, зміною логістичних ланцюгів, коливанням цін на сировину та енергоносії, а також трансформацією внутрішнього попиту. Для борошномельно-круп'яної галузі, яка є стратегічно важливою для продовольчої безпеки країни, проблема своєчасного отримання достовірної інформації та її використання для прийняття управлінських рішень набуває особливої актуальності. Дослідження свідчать, що борошномельно-круп'яна галузь об'єднує тисячі підприємств і є однією з основних ланок харчової промисловості України, забезпечуючи переробку зерна на борошно та крупи й формуючи базу для виробництва хлібобулочних і кондитерських виробів.

Після повномасштабного вторгнення спостерігалися як суттєве падіння промислового виробництва у 2022 році, так і поступове відновлення у 2023–2026 роках. Харчова промисловість загалом та борошномельно-круп'яна зокрема відчули значний вплив руйнування транспортної інфраструктури, зміни логістики експорту і внутрішніх перевезень, зростання витрат і перерозподілу експортних потоків. Водночас Україна зберігає вагому присутність на світовому ринку продуктів переробки зерна; експорт борошна у 2023/2024 маркетинговому році подвоївся порівняно з попереднім сезоном, що свідчить про наявність потенціалу для розширення зовнішніх ринків.

У таких умовах класичні підходи до обліку та контролю виявляються недостатніми для ефективного управління підприємством. Все більшого значення набуває контролінг як інтегрована інформаційно-аналітична система підтримки управлінських рішень, орієнтована на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. У наукових працях сучасних дослідників контролінг розглядається як спеціальна саморегульована система методів і інструментів, спрямована на функціональну підтримку управління,

координування процесів планування, обліку, аналізу і контролю, пошук внутрішніх резервів та своєчасне попередження кризових ситуацій.

Приватне акціонерне товариство «Біловодський комбінат хлібопродуктів» є підприємством борошномельно-круп'яної галузі із значним виробничим та складським потенціалом. Підприємство зареєстроване у 1998 році, має статутний капітал 3 043,3 тис. грн, здійснює діяльність у сфері складського господарства та виробництва продукції борошномельно-круп'яної промисловості, входило до асоціації «Об'єднання "Ромни-Кондитер"», що об'єднувало виробників хлібобулочних і кондитерських виробів. На сайті підприємства оприлюднюються фінансова звітність та річні звіти, що створює передумови для впровадження більш розвинутої системи управління, у тому числі на засадах міжнародних стандартів фінансової звітності.

Разом з тим аналіз даних фінансової звітності свідчить про низку проблем: незначну величину чистого доходу від реалізації продукції, високу концентрацію оборотних активів у дебіторській заборгованості за виданими авансами, зниження коефіцієнта фінансової автономії та рентабельності активів, нижчої за рівень інфляції. Ці тенденції вказують на недостатню результативність використання наявного потенціалу, зростання ризиків та потребу в удосконаленні інформаційно-аналітичного забезпечення управління, передусім через формування системи контролінгу.

Теоретичні та практичні аспекти розбудови систем контролінгу перебувають у центрі уваги багатьох сучасних дослідників. Аналіз останніх публікацій свідчить про багатогранність підходів до розуміння ролі контролінгу в управлінні підприємствами.

Питання історичного розвитку та сучасних тенденцій у цій сфері висвітлено у працях А. Аванесяна [30, 31] та А. Кізілова [8]. Теоретичний базис, що ґрунтується на поєднанні вітчизняного та зарубіжного досвіду, ґрунтовно досліджено Н. Тюріною, Т. Назарчук та О. Гурницьким [16, 25-27].

Особливості впровадження елементів контролінгу в аграрному секторі та на переробних підприємствах аналізували А. Єгіозар'ян [6] та Н. Носач [13-15].

Роль контролінгу в управлінні витратами та фінансовій безпеці підприємства розкрито у роботах Н. Андрушкевич [1], Н. Карачиної [7] та В. Фурсової [29].

Трансформацію методів економічного аналізу в умовах воєнного стану та посткризового відновлення досліджували Ю. Раделицький, Н. Хоча та О. Гамкало [18]. Питання стратегічного фінансового контролінгу як інструменту антикризового управління висвітлено у працях О. Олійника [19] та Н. Телічко [24].

Вплив цифрових технологій на ефективність контролінгових процедур та інтеграцію інформаційних систем досліджено у роботах О. Федірця [11], В. Чернової [32] та А. Осокіної [17].

Попри значну кількість напрацювань, потребують додаткового вивчення питання адаптації інструментарію контролінгу до специфічних умов діяльності підприємств борошномельно-круп'яної галузі в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Саме необхідність розроблення практичних рекомендацій для ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» зумовила вибір теми та напрямів даного дослідження.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи контролінгу на Приватному акціонерному товаристві «Біловодський комбінат хлібопродуктів» у сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети передбачається розв'язати комплекс взаємопов'язаних завдань:

узагальнити теоретичні підходи до трактування сутності та функцій контролінгу, визначити його місце в системі управління підприємством і сформувати концептуальну модель системи контролінгу;

дослідити організаційно-економічну характеристику Приватного акціонерного товариства «Біловодський комбінат хлібопродуктів» та здійснити поглиблений фінансово-економічний аналіз його діяльності;

проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування підприємства з використанням інструментів стратегічного аналізу, оцінити його стратегічну позицію;

запропонувати комплекс заходів з удосконалення системи контролінгу на підприємстві, побудувати дерево цілей для її розвитку та обґрунтувати економічну ефективність запропонованих рішень.

Об’єктом дослідження є система контролінгу Приватного акціонерного товариства «Біловодський комбінат хлібопродуктів» як складова системи управління підприємством.

Предметом дослідження є організаційні та методичні засади формування і функціонування системи контролінгу на підприємстві, а також інструменти її удосконалення в умовах сучасного стану борошномельно-круп’яної галузі.

У процесі дослідження застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів.

Теоретичною та методичною основою роботи стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань контролінгу та стратегічного управління, нормативно-правові акти України, офіційна звітність підприємства, статистичні та аналітичні матеріали щодо розвитку харчової промисловості.

Використано методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, системного підходу, економіко-статистичні методи, горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності, коефіцієнтний аналіз.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Економічна сутність контролінгу та його роль в управлінні підприємством

У сучасній економічній літературі контролінг розглядають як відносно новий, але вже усталений напрям теорії та практики управління підприємством. Його поява зумовлена необхідністю інтеграції функцій планування, обліку, аналізу та контролю в єдину систему, здатну забезпечити орієнтацію управління на стратегічні цілі та своєчасне виявлення відхилень від намічених параметрів розвитку.

Різні автори пропонують власні формулювання сутності контролінгу. У ряді робіт контролінг визначається як спеціальна, саморегульована система методів і інструментів, спрямована на функціональну підтримку управління підприємством через забезпечення керівництва релевантною інформацією, координацію планів та контроль їх виконання. Інші дослідники наголошують на тому, що контролінг є інформаційною підсистемою стратегічного управління, яка поєднує системи планування, бюджетування, управлінського обліку, аналізу відхилень, ризик-менеджмент та внутрішній контроль [9, 12, 33].

Для цілей даного дослідження доцільно узагальнити підходи до визначення контролінгу (табл. 1.1).

Як видно з таблиці 1.1, незважаючи на певні відмінності у формулюваннях, у всіх визначеннях домінує розуміння контролінгу як інтеграційної функції, що пов’язує воєдино планування, облік, контроль і аналіз, та як інформаційної основи для ухвалення управлінських рішень. Відмінністю контролінгу від традиційного контролю є його випереджувальний характер, орієнтація не стільки на фіксацію вже здійснених порушень, скільки на

попередження небажаних відхилень, раннє виявлення ризиків і підтримку процесу планування.

Таблиця 1.1 – Узагальнення підходів до трактування сутності контролінгу

Автор	Визначення	Сутність
О. Лемешев [9]	Контролінг як напрям, що інтенсивно розвивається у сфері управління підприємствами	Контролінг трактується як концепція управління, яка інтегрує облік, аналіз, планування і контроль для забезпечення досягнення цілей підприємства
В. Нехай [12]	Формування обліково-економічної інформації та оптимізація діяльності	Контролінг розглядається як інструмент управління, що забезпечує інформаційну підтримку прийняття рішень і підвищення ефективності
Сукупність джерел з контролінгу [2-5, 10, 28, 33]	Інтеграція функцій планування, обліку, контролю, аналізу та координації	Контролінг – це система методів і процедур, яка забезпечує орієнтацію управління на результати і попередження кризових ситуацій

Функціональна роль контролінгу у системі управління підприємством полягає в забезпеченні цільової орієнтації всієї сукупності управлінських дій. Завдяки поєднанню інформаційної, аналітичної, координаційної та контрольної функцій контролінг створює умови для підвищення прозорості бізнес-процесів, обґрунтованості стратегічних і оперативних рішень, своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища, зокрема в умовах воєнної економіки, коли значно зростає рівень невизначеності та ризику.

Основними функціями контролінгу прийнято вважати інформаційну, планово-координаційну, контрольну, аналітичну, консультативну та функцію раннього попередження. Їх зміст узагальнено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Функції контролінгу на підприємстві [2, 5, 34-37]

Функція	Зміст
1	2
Інформаційна	Формування, узагальнення та надання керівництву інформації для планування, контролю та прийняття рішень на всіх рівнях управління
Планово-координаційна	Координація системи планів і бюджетів, узгодження цілей структурних підрозділів із загальнофірмовими стратегічними цілями

Продовження табл. 1.2

1	2
Контрольна	Порівняння фактичних результатів із плановими показниками, виявлення відхилень, аналіз причин їх виникнення
Аналітична	Оцінка ефективності використання ресурсів, аналіз рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості, виявлення резервів підвищення результативності
Консультативна	Надання рекомендацій керівництву щодо варіантів управлінських рішень, участь у розробленні стратегій і програм розвитку
Прогностична	Виявлення і оцінка ризиків, розроблення заходів щодо мінімізації загроз і запобігання кризовим ситуаціям

Узагальнюючи наведене, контролінг доцільно розуміти як інтегровану інформаційно-аналітичну систему, що забезпечує обґрунтоване прийняття управлінських рішень шляхом поєднання планування, обліку, аналізу та контролю і орієнтації управління на досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства.

1.2 Елементи та організаційні моделі системи контролінгу

Система контролінгу охоплює сукупність взаємопов’язаних елементів: організаційну структуру, інформаційне забезпечення, методичний інструментарій, процедури планування і бюджетування, систему показників та регламент взаємодії між підрозділами. У центрі цієї системи знаходиться служба контролінгу або окремий контролер, який координує інформаційні потоки, здійснює аналітичну обробку даних і готує пропозиції для керівництва.

У теорії й практиці виокремлюють кілька типових організаційних моделей побудови системи контролінгу. Перша модель передбачає створення самостійного підрозділу контролінгу, підпорядкованого безпосередньо керівнику підприємства або наглядовій раді. Друга модель полягає в інтеграції функцій контролінгу у фінансову чи планово-економічну службу з виділенням спеціалізованих посад контролерів. Третя модель базується на децентралізації контролінгових функцій між центрами відповідальності з координацією на рівні

вищого керівництва. Вибір конкретної моделі визначається масштабом бізнесу, складністю організаційної структури, рівнем автоматизації облікових і управлінських процесів, наявністю кваліфікованих кадрів [6].

Схематично місце контролінгу в системі управління підприємством можна подати у вигляді взаємодії трьох блоків (рис. 1.1) - стратегічного управління, оперативного управління та інформаційно-облікового забезпечення. На стратегічному рівні контролінг забезпечує підготовку інформації для формування місії, бачення, довгострокових цілей та стратегій розвитку. На оперативному рівні він координує процеси бюджетування, нормування витрат, контролю відхилень, аналізу рентабельності продуктів і напрямів діяльності. На інформаційному рівні контролінг спирається на дані фінансового і управлінського обліку, статистичну та позаоблікову інформацію, зовнішні аналітичні джерела.

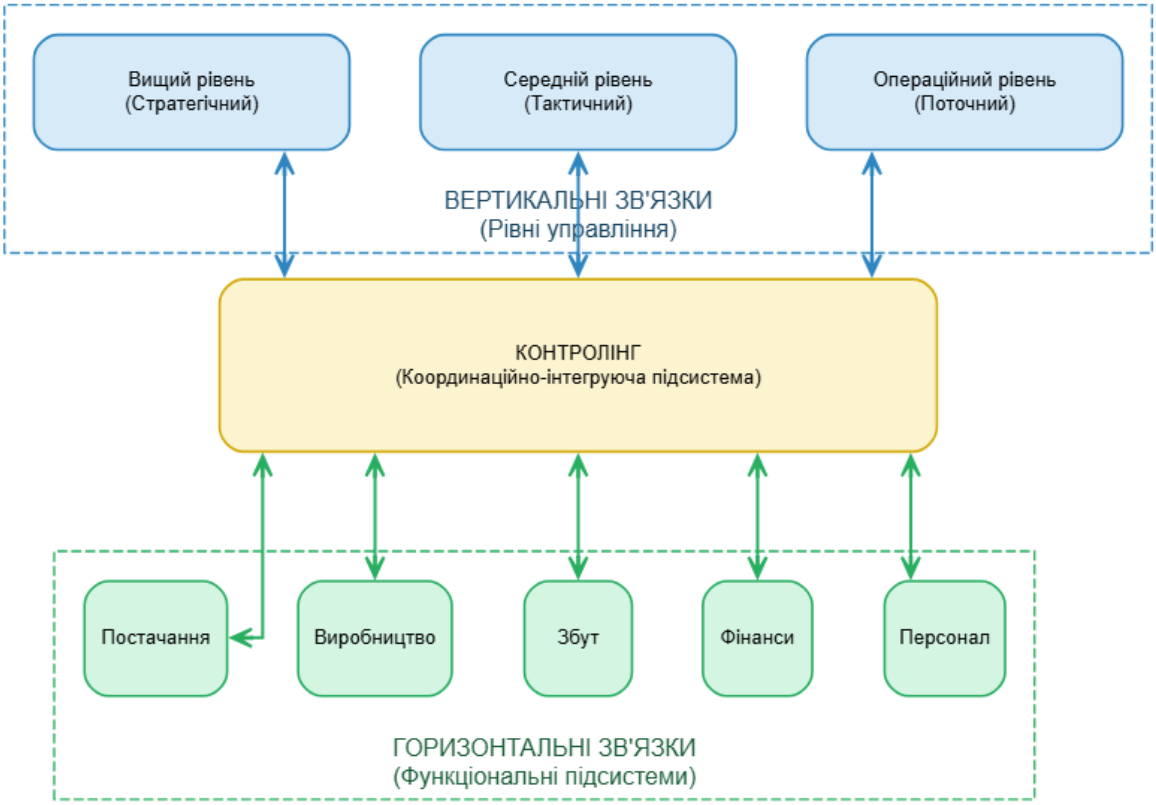


Рисунок 1.1 – Місце контролінгу в системі управління підприємством [7, 10, 15, 18, 28, 35]

На рис. 1.1 наведено місце контролінгу в системі управління підприємством, де показано горизонтальний зв’язок контролінгу з усіма функціональними підсистемами (виробництво, збут, постачання, фінанси, персонал) і вертикальний зв’язок з рівнями управління (вищий, середній, операційний) [7, 10, 15, 18, 28, 35].

Особливе значення для створення дієвої системи контролінгу має формування адекватної системи показників, що відображають фінансові результати, ринкову позицію, ефективність бізнес-процесів та розвиток кадрового потенціалу. У сучасній практиці широке застосування знаходить збалансована система показників, яка дозволяє поєднати фінансові і нефінансові індикатори, орієнтуючи підприємство не лише на короткостроковий прибуток, а й на довгострокову конкурентоспроможність.

1.3 Інструменти фінансового і стратегічного контролінгу на підприємствах

Контролінг реалізується через застосування широкого спектра фінансових і стратегічних інструментів. У борошномельно-круп’яній галузі, яка характеризується високою капіталомісткістю, залежністю від врожайності, сезонністю надходження сировини та чутливістю до змін цін на зерно й енергоносії, особливої ваги набувають інструменти планування та управління витратами, контролю фінансової стійкості, оцінювання ризиків.

До інструментів фінансового контролінгу належать системи бюджетування, аналіз беззбитковості, калькулювання собівартості за центрами відповідальності, аналіз рентабельності продукції та напрямів діяльності, контроль ліквідності й платоспроможності, управління дебіторською заборгованістю та грошовими потоками. Важливу роль відіграє побудова внутрішньої управлінської звітності, адаптованої до потреб керівництва, з розподілом доходів і витрат за бізнес-напрямами (елеваторні послуги,

виробництво борошна і круп, надання складських площ, логістичні послуги тощо) [23].

Стратегічний контролінг використовує такі інструменти, як аналіз зовнішнього середовища (PEST-аналіз), галузевий аналіз, аналіз конкурентів і споживачів, матриці «товар-ринок» Ансоффа, портфельні матриці типу McKinsey, SWOT- та SPACE-аналіз, сценарний аналіз. Через ці інструменти контролінг забезпечує формування й оцінку стратегічних альтернатив, визначення пріоритетних напрямів зростання, розподіл інвестицій між бізнес-напрямами, оцінку чутливості стратегій до змін зовнішніх факторів.

Важливим напрямом є інтеграція контролінгу з системою управління ризиками. Для підприємств борошномельно-круп'яної галузі значущими є ризики неврожаю, зниження якості зерна, логістичні ризики, валютні ризики, регуляторні зміни на ринку зерна і борошна, а в сучасних умовах – також ризики, пов'язані з воєнними діями, блокуванням транспортних коридорів, пошкодженням виробничої та складської інфраструктури.

Таблиця 1.3 – Основні інструменти контролінгу та їх управлінське призначення [6, 10, 15, 18, 28, 35]

Інструмент	Управлінське завдання
Бюджетування доходів і витрат	Планування фінансових результатів, координація діяльності підрозділів, контроль виконання планів
Калькулювання собівартості за центрами відповідальності	Оцінка ефективності підрозділів, прийняття рішень щодо асортименту, тарифів на послуги
Аналіз ліквідності та платоспроможності	Забезпечення фінансової стійкості, своєчасне виявлення ризику неплатоспроможності
Аналіз дебіторської заборгованості	Управління кредитною політикою, скорочення періоду інкасації, зниження частки прострочених боргів
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища
PEST-аналіз	Оцінка політико-правових, економічних, соціокультурних і технологічних факторів середовища
Матриці Ансоффа та McKinsey	Обґрунтування стратегій зростання, розподіл інвестицій між напрямами бізнесу
Balanced Scorecard	Формування системи цілей і показників, збалансованих за фінансовими і нефінансовими аспектами діяльності

У таблиці 1.3 узагальнено основні інструменти контролінгу і відповідні управлінські завдання, які вони дозволяють вирішувати.

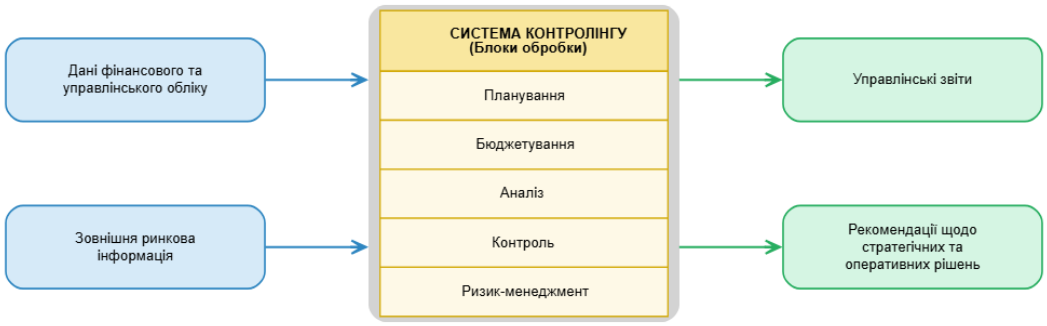


Рисунок 1.2 – Модель системи контролінгу на підприємстві [5, 10, 15, 18, 28, 35]

Узагальнена модель системи контролінгу на підприємстві представлена на рис. 1.2, де відображаються вхідні інформаційні потоки (дані фінансового та управлінського обліку, зовнішня ринкова інформація), блоки обробки (планування, бюджетування, аналіз, контроль, ризик-менеджмент) та вихідні результати у вигляді управлінських звітів і рекомендацій щодо стратегічних та оперативних рішень.

Отже, у першому розділі на основі узагальнення теоретичних засади та наукових підходів до формування системи контролінгу на підприємстві зроблено такі висновки.

Контролінг визначено як інтегровану інформаційно-аналітичну систему, що забезпечує координацію процесів планування, обліку, аналізу та контролю для підтримки управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей. На відміну від традиційного контролю, він має випереджувальний характер і орієнтований на попередження відхилень.

Основними функціями контролінгу є інформаційна, планово-координаційна, контрольна, аналітична, консультативна та функція раннього попередження. Їх реалізація дозволяє підвищити прозорість бізнес-процесів та

обґрунтованість стратегічних рішень в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Система контролінгу охоплює сукупність взаємопов’язаних елементів, таких як організаційна структура, методичний інструментарій, процедури бюджетування та система показників. Місце контролінгу в управлінні характеризується його вертикальним зв’язком з усіма рівнями менеджменту та горизонтальною взаємодією з функціональними підсистемами (виробництвом, збутом, фінансами тощо).

Інструментарій контролінгу поділяється на фінансовий (бюджетування, аналіз беззбитковості, контроль ліквідності) та стратегічний. Для підприємств борошномельно-круп’яної галузі особливого значення набуває інтеграція контролінгу з управлінням ризиками, пов’язаними із сезонністю, коливанням цін на сировину та логістичними викликами воєнного часу.

Еволюція контролінгу в сучасних умовах пов'язана з його цифровізацією та інтеграцією з цифровими технологіями в контексті сталого розвитку. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє автоматизувати обробку даних і забезпечити керівництво релевантною інформацією в режимі реального часу.

РОЗДІЛ 2
СИСТЕМА КОНТРОЛІНГУ НА ПРАТ «БІЛОВОДСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ» ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів»

Приватне акціонерне товариство «Біловодський комбінат хлібопродуктів» зареєстровано 28 травня 1998 року. За даними відкритих реєстрів та офіційного сайту підприємства, його код за ЄДРПОУ становить 00955851, статутний капітал – 3 043,3 тис. грн. Юридична адреса Товариства: 36014, Полтавська область, місто Полтава, площа Павленківська, будинок 24; попередня адреса була пов’язана із селом Біловод Роменського району Сумської області.

Основними видами економічної діяльності відповідно до класифікації видів економічної діяльності є складське господарство та виробництво продукції борошномельно-круп’яної промисловості. Це означає, що підприємство може надавати послуги зі зберігання зерна та готової продукції, здійснювати переробку зерна на борошно та крупи, а також потенційно – надавати супутні логістичні послуги [20-22].

За даними спеціалізованих ресурсів, компанія входило до асоціації «Об’єднання “Ромни-Кондитер”», до складу якої входили також Роменська кондитерська фабрика та інші підприємства харчової промисловості. Це свідчить про інтеграцію комбінату у більш широкий виробничий комплекс, орієнтований на виробництво хлібобулочних і кондитерських виробів, де комбінат виконує функції постачальника борошна та послуг зі зберігання зерна.

На офіційному сайті ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» оприлюднюються річні звіти емітента, рішення загальних зборів акціонерів, фінансова звітність, у тому числі фінансова звітність за міжнародними стандартами за 2024 рік, а також інформація про структуру власності та

організаційну структуру станом на 2023–2024 роки. Це свідчить про достатній рівень прозорості та відповідність вимогам регуляторів ринку цінних паперів, що є позитивним фактором з погляду потенційного інвестора та створює підґрунтя для розвитку системи контролінгу.

Офіційно формалізовані місія і бачення діяльності підприємства у відкритих джерелах не подані, тому в межах дослідження доцільно запропонувати їх авторське формулювання, узгоджене з особливостями галузі та статусом підприємства. Місію компанії можна сформулювати як забезпечення стабільного та безпечного постачання хлібопродуктів і послуг зі зберігання зерна для хлібопекарських, кондитерських та інших переробних підприємств Полтавського, Сумського та прилеглих регіонів, сприяючи зміцненню продовольчої безпеки України. Бачення розвитку полягає у трансформації підприємства до 2030 року в сучасний логістично-виробничий комплекс із високим рівнем цифровізації процесів, розвиненою системою контролінгу та конкурентоспроможною присутністю як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках борошномельно-круп’яної продукції [20-22].

Система цінностей компанії, виходячи зі специфіки його діяльності, має базуватися на таких засадах, як пріоритет якості та безпечності продукції, відповідальність за продовольчу безпеку регіону, довгострокові партнерські відносини з постачальниками та споживачами, дотримання принципів етичного бізнесу, підтримка розвитку персоналу, відкритість до інновацій у виробничій, логістичній та управлінській сферах.

Для оцінки фінансово-економічного стану підприємства використано дані фінансової звітності, оприлюднені на порталі відкритих даних та узагальнені на спеціалізованому ресурсі фінансового аналізу.

Горизонтальний аналіз активів ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» подано в таблиці 2.1 [20-22].

Як видно з таблиці 2.1, у 2024 році відбулося незначне зростання загальної вартості активів (на 1,7 %), зумовлене збільшенням оборотних активів на 8,22 % при одночасному зменшенні необоротних активів майже на 9 %.

Структура активів змістилася у бік поточних активів, при цьому домінуючу частку у складі оборотних активів займає дебіторська заборгованість за виданими авансами, яка зросла з 59 426 тис. грн до 66 727 тис. грн. Така концентрація ресурсів у формі авансів свідчить про значну завантаженість коштів у розрахунках з контрагентами, що з позицій контролінгу потребує посиленого моніторингу умов договорів, термінів виконання зобов'язань і ризику неповернення авансів.

Таблиця 2.1 – Горизонтальний аналіз активів ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» у 2023–2024 роках, тис. грн [20-22]

Показник	2023	2024	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Основні засоби	42 438	38 575	–3 863	–9,1
Усього необоротних активів	42 451	38 575	–3 876	–9,13
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	9 492	7 186	–2 306	–24,29
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	59 426	66 727	7 301	12,29
Усього оборотних активів	70 446	76 235	5 789	8,22
Усього активів (баланс)	112 897	114 810	1 913	1,70

Горизонтальний аналіз пасивів, як джерел фінансування активів компанії, наведено в таблиці 2.2.

Дані таблиці 2.2 свідчать, що структура джерел фінансування є доволі консервативною: переважає власний капітал (понад 85 % балансу у 2024 році), обсяг якого незначно зріс за рахунок зростання нерозподіленого прибутку. Частка поточних зобов'язань збільшилася на 9,67 %, однак їх рівень залишається прийнятним з точки зору фінансової стійкості. Водночас зростання інших поточних зобов'язань до 16 617 тис. грн свідчить про необхідність більш детального контролю за структурою короткострокової кредиторської заборгованості.

Таблиця 2.2 – Горизонтальний аналіз пасивів ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» у 2023–2024 роках, тис. грн [20-22]

Показник	2023	2024	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Статутний капітал	3 043	3 043	0	0,0
Додатковий капітал	80 767	80 767	0	0,0
Резервний капітал	456	456	0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	13 011	13 413	402	3,09
Усього власного капіталу	97 277	97 679	402	0,41
Усього довгострокових зобов’язань	1	1	0	0,0
Усього поточних зобов’язань і забезпечень	15 619	17 130	1 511	9,67
Усього пасивів (баланс)	112 897	114 810	1 913	1,70

Показники фінансової стійкості та платоспроможності підприємства узагальнено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники фінансової стійкості та ліквідності ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» у 2023–2024 роках [20-22]

Показник	2023	2024
Коефіцієнт фінансової автономії	0,86	0,85
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,72	2,25

Коефіцієнт фінансової автономії показує, що частка власного капіталу у загальній сумі джерел фінансування знизилася, але залишається вищою за рекомендоване значення 0,5, що свідчить про високий рівень фінансової незалежності компанії.

Коефіцієнт поточної ліквідності - показник перевищує нормативне значення (1,5), однак його зниження свідчить про деяке погіршення поточної платоспроможності.

На кінець 2024 року підприємство здатне самостійно фінансувати понад 85 % своїх активів, а значення коефіцієнта поточної ліквідності вказує на низьку імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі. Разом з тим

спостерігається тенденція до зниження рівня автономії та ліквідності, що вимагає посилення контролю за структурою зобов’язань і оборотних активів.

Аналіз фінансових результатів показує, що у 2024 році чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) становив 0 тис. грн проти 18 тис. грн у 2023 році, натомість основним джерелом надходжень стали інші операційні доходи, які зросли до 5 723 тис. грн (з 4 836 тис. грн у 2023 році). Собівартість реалізованої продукції у 2024 році не відображена, а основні витрати представлені адміністративними витратами та іншими операційними витратами.

За рахунок зростання інших операційних доходів та контролю витрат підприємство отримало у 2024 році операційний прибуток 492 тис. грн, прибуток до оподаткування 493 тис. грн і чистий прибуток 402 тис. грн порівняно зі збитком у 78 тис. грн у 2023 році. Рентабельність активів при цьому нижча за рівень інфляції, що свідчить про фактичне знецінення вартості активів у реальному вимірі.

Таким чином, фінансово-економічний стан ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» можна охарактеризувати як відносно стабільний з позицій платоспроможності та фінансової стійкості, але недостатньо ефективний з точки зору використання активів і формування доходів від основної операційної діяльності. З погляду контролінгу це означає необхідність концентрації уваги на підвищенні рентабельності, оптимізації структури активів, скороченні обсягу дебіторської заборгованості за авансами, а також на удосконаленні системи планування та внутрішньої звітності за напрямами діяльності.

Оцінка зовнішнього середовища ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» здійснюється на основі PEST-підходу, який дозволяє систематизувати політико-правові, економічні, соціокультурні та технологічні фактори, що впливають на діяльність підприємства борошномельно-круп’яної галузі.

До політико-правових факторів належать насамперед наслідки воєнних дій та пов’язані з ними зміни у регуляторному середовищі агропромислового

комплексу: тимчасове порушення логістичних коридорів, запровадження «зернових угод» і альтернативних маршрутів експорту через західні кордони, зміни в режимі валютного регулювання, митної та податкової політики, посилення вимог до прозорості фінансової звітності та корпоративного управління. Для підприємства, яке є емітентом акцій і подає регулярну звітність, ці фактори означають додаткові вимоги до інформаційної відкритості та якості управлінського обліку, що прямо пов’язано з розвитком системи контролінгу.

Економічне середовище характеризується значними коливаннями макроекономічних показників, інфляційними процесами, зміною структури внутрішнього попиту та експортних можливостей. Після падіння промислового виробництва у 2022 році внаслідок повномасштабної агресії у 2023 році спостерігалося суттєве відновлення промисловості; водночас переробна промисловість, у тому числі харчова, зазнала диференційованого впливу, а борошномельно-круп’яна галузь у окремі періоди демонструвала зниження обсягів виробництва на понад 10 %. Паралельно зафіксовано зростання експорту борошна, що свідчить про переформатування ринків збуту та посилення конкуренції на зовнішніх ринках.

Соціокультурні фактори пов’язані зі зміною структури споживання харчових продуктів, у тому числі хлібопродуктів. Спостерігається тенденція до зниження споживання традиційного хліба внаслідок змін у харчових звичках, зростання популярності продуктів з підвищеною харчовою цінністю, органічної та безглютенової продукції. Одночасно збільшується роль соціальної відповідальності бізнесу, підтримки місцевих громад, зокрема в регіонах, що постраждали від воєнних дій. Усе це зумовлює потребу підприємств борошномельно-круп’яної галузі розширювати асортимент, адаптуватися до нових споживчих запитів, розвивати партнерства з виробниками готових продуктів.

Технологічні фактори включають розвиток сучасних технологій переробки зерна, автоматизацію елеваторних комплексів, впровадження систем моніторингу якості сировини та готової продукції, а також цифровізацію

управлінських процесів, зокрема обліку, планування, звітності та контролінгу. У світовій практиці борошномельно-круп'яні підприємства активно впроваджують інтегровані інформаційні системи, що дозволяють в режимі реального часу відстежувати рух зерна та продуктів переробки, контролювати завантаження потужностей, розраховувати собівартість та аналізувати рентабельність окремих продуктів. Для ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» впровадження подібних технологій є необхідною передумовою для розвитку системи контролінгу, оскільки забезпечує оперативний доступ до якісних даних.

Внутрішнє середовище підприємства визначається його організаційною структурою, кадровим потенціалом, станом основних фондів, системою управління та наявністю або відсутністю сформованої підсистеми контролінгу. Публічна інформація підприємства не містить відомостей про існування окремої служби контролінгу, що дає підстави припустити, що функції планування, обліку, аналізу і контролю розподілені між бухгалтерією, планово-економічною службою та керівництвом. У такій ситуації значна частина аналітичних робіт може виконуватися епізодично, без системної координації та чіткого методичного забезпечення.

Важливою внутрішньою особливістю є висока частка необоротних активів у вигляді основних засобів, що вимагає значних витрат на їх підтримання та модернізацію, а також істотна концентрація оборотних активів у формі дебіторської заборгованості за авансами, що свідчить про уповільнення обороту капіталу й підвищені ризики. Це підсилює значущість впровадження контролінгу розрахунків з контрагентами, бюджетування грошових потоків, аналізу ефективності використання складських і виробничих потужностей.

Конкурентне середовище для ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» формують як приватні, так і державні комбінати хлібопродуктів, що перебувають у процесі приватизації або вже змінили власника. Серед них можна назвати Полтавський, Охтирський, Новопокровський та інші комбінати, які мають схожий профіль діяльності та

конкурують за сировину і клієнтів у сегменті складських послуг та переробки зерна. Паралельно на ринку присутні потужні борошномельні підприємства, такі як Вінницький комбінат хлібопродуктів № 2, який посідає лідируючі позиції за обсягами виробництва та експорту борошна. У цих умовах конкурентоспроможність ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» значною мірою залежить від здатності ефективно використовувати власні потужності, формувати гнучку тарифну політику, підтримувати високу якість послуг і продукції, а також оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку, що неможливо без розвиненої системи контролінгу.

З позицій споживачів продукції та послуг підприємства, основними групами клієнтів можна вважати хлібопекарські, кондитерські, макаронні підприємства, виробників комбікормів, а також великих агровиробників, які потребують послуг зі зберігання зерна. Інтегрованість Товариства в асоціацію «Ромни-Кондитер» свідчить про орієнтацію на забезпечення потреб підприємств групи у сировині та складських послугах, водночас відкриваючи можливості для розширення клієнтської бази за рахунок зовнішніх замовників.

На основі проведеного аналізу фінансового стану та зовнішнього середовища сформовано узагальнену матрицю SWOT-аналізу ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів», наведеної в таблиці 2.4.

Комбінація сильних і слабких сторін із можливостями і загрозами свідчить про те, що Товариство має достатній потенціал для розвитку за рахунок ефективнішого використання наявних активів і інтеграції в нові ринки, однак стикається з ризиками, пов'язаними з низькою ефективністю базової операційної діяльності та високою залежністю від зовнішніх шоків.

Додатково для обґрунтування стратегічних орієнтирів застосовано SPACE-аналіз, який передбачає оцінку фінансової сили, конкурентних переваг, привабливості галузі та стабільності зовнішнього середовища. Оцінка фінансової сили підприємства базується на високій частці власного капіталу, достатній ліквідності, позитивному фінансовому результаті, однак з

урахуванням невисокої рентабельності активів цей показник можна охарактеризувати як середньо-високий.

Таблиця 2.4 – Узагальнені результати SWOT-аналізу ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» [20-22]

Група факторів	Зміст
Сильні сторони	Висока частка власного капіталу в структурі джерел фінансування; задовільний рівень ліквідності; наявність значних виробничих і складських потужностей; інтеграція з іншими підприємствами харчової промисловості в рамках асоціації; досвід функціонування на ринку з кінця 1990-х років; наявність офіційної фінансової звітності за міжнародними стандартами
Слабкі сторони	Низький рівень чистого доходу від основної діяльності; висока частка дебіторської заборгованості за виданими авансами; невисока рентабельність активів; відсутність формалізованої служби контролінгу; потенційна зношеність основних фондів; залежність від обмеженої кількості ключових контрагентів
Можливості	Зростання експортного потенціалу борошномельно-круп’яної продукції; участь у програмах підтримки агропромислового комплексу та відновлення інфраструктури; цифровізація облікових і управлінських процесів; розширення асортименту продукції з вищою доданою вартістю; використання нових логістичних маршрутів і ринків збуту в країнах ЄС
Загрози	Триваючі воєнні дії та пов’язані логістичні ризики; можливе зниження внутрішнього попиту на традиційні хлібопродукти; посилення конкуренції з боку великих борошномельних компаній; коливання цін на зерно, енергоносії та транспортні послуги; регуляторні зміни на ринку зерна і продуктів його переробки

Конкурентні переваги компанії є помірними: з одного боку, підприємство має значні потужності і усталені зв’язки з підприємствами харчової промисловості, з іншого – поступається масштабами і, ймовірно, рівнем технологічного оснащення провідним борошномельним компаніям. Галузь загалом залишається привабливою завдяки стратегічному значенню для продовольчої безпеки і збереженню експортного потенціалу, водночас зовнішнє середовище характеризується низькою стабільністю через воєнні ризики і коливання ринкової кон’юнктури.

Узагальнений вектор SPACE-аналізу розміщується між консервативною і конкурентною стратегічними зонами, що свідчить про доцільність стратегії обережного зростання. Для ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» це

означає акцент на підвищенні ефективності використання існуючих потужностей, оптимізації структури активів, диверсифікації продуктового портфеля і посиленні контролю за ризиками, а не на агресивному масштабному розширенні за рахунок значних зовнішніх запозичень.

З урахуванням результатів SWOT- і SPACE-аналізу стратегічні альтернативи ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» доцільно оцінити за допомогою матриці «товар-ринок» Ансоффа. В її межах можна виділити такі напрями можливого зростання.

По-перше, стратегія глибшого проникнення на існуючий ринок, яка передбачає підвищення завантаження складських і виробничих потужностей за рахунок активнішої роботи з поточними клієнтами, оптимізації тарифів, удосконалення сервісу, скорочення простоїв обладнання. По-друге, стратегія розвитку ринку, що передбачає вихід на нові географічні ринки, насамперед на внутрішні регіони, де є потреба в послугах зі зберігання зерна, та на зовнішні ринки в межах експортних програм. По-третє, стратегія розвитку продукту, яка може включати виробництво спеціалізованих видів борошна і круп з підвищеною доданою вартістю, напівфабрикатів для хлібопекарської та кондитерської промисловості, фасованої продукції для роздрібної торгівлі. Нарешті, стратегія диверсифікації передбачає розширення діяльності за рахунок суміжних напрямів, наприклад логістичних послуг, дрібнооптової торгівлі, послуг з лабораторного контролю якості зерна та борошна.

З огляду на обмежені фінансові ресурси та необхідність збереження високої фінансової стійкості найбільш реалістичним для ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» є поєднання стратегій розвитку продукту та розвитку ринку. Це дозволить, з одного боку, використати наявні потужності для виробництва більш маржинальних видів продукції, а з іншого – диверсифікувати ринки збуту, зменшивши залежність від окремих контрагентів. Контролінг у цьому випадку має забезпечити планування та аналіз рентабельності нових продуктів, оцінку доцільності виходу на нові ринки, контроль інвестицій у модернізацію виробництва та маркетингові заходи.

Для більш глибокої оцінки стратегічного портфеля підприємства доцільно використати матрицю McKinsey, яка базується на двох вимірах: привабливість ринку та конкурентна позиція підприємства. У межах даного дослідження як окремі стратегічні бізнес-одиниці розглядаються три основні напрями діяльності: елеваторно-складські послуги, виробництво борошномельно-круп'яної продукції, надання інших послуг (оренда площ, логістичні і сервісні послуги).

У таблиці 2.5 подано оцінку позицій зазначених бізнес-напрямів.

Таблиця 2.5 – Оцінка стратегічних позицій бізнес-напрямів ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» за матрицею McKinsey[20-22]

Бізнес-напрям	Привабливість ринку	Конкурентна позиція	Рекомендована стратегія
Елеваторно-складські послуги	Середньо-висока (стратегічна важливість для агросектору, стабільний попит, зростання ролі зберігання в умовах логістичних ризиків)	Середня (наявність значних потужностей, але висока конкуренція з боку державних і приватних елеваторів)	Стратегія вибіркових інвестицій, спрямованих на модернізацію обладнання, підвищення якості сервісу, використання цифрових систем обліку
Виробництво борошна і круп	Середня (конкуренція з боку великих млинів, зміна структури споживання)	Середньо-слабка (обмежена інформація про обсяги виробництва, нижча рентабельність активів)	Стратегія вибіркового зростання з фокусом на спеціалізовані продукти та кооперацію з підприємствами групи «Ромни-Кондитер»
Інші послуги (оренда, логістика, сервіс)	Середня (залежить від ситуації на ринку нерухомості і транспортних послуг)	Середня (можливість використання невикористаних площ і інфраструктури)	Стратегія підтримання та пошуку нішевих сегментів, зокрема логістики для малих і середніх агровиробників

З позицій контролінгу матриця McKinsey вказує на необхідність ранжування напрямів діяльності за пріоритетністю інвестицій та формування відповідних бюджетів капітальних вкладень, маркетингових витрат, витрат на модернізацію обладнання. Найвагоміші інвестиції доцільно спрямувати в

сегмент елеваторно-складських послуг як відносно більш привабливий та стратегічно важливий для агропромислового комплексу. Виробництво борошна і круп має розвиватися за рахунок спеціалізації, підвищення якості й створення продуктів із вищою доданою вартістю; тут контролінг має забезпечити детальний аналіз рентабельності за видами продукції. Інші послуги можуть розглядатися як додаткове джерело доходу з обмеженим, але стабільним інвестиційним забезпеченням.

2.2 Характеристика системи контролінгу ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» та оцінка її ефективності

Контролінг у сучасному розумінні розглядають як цілісну систему інформаційно-аналітичного забезпечення управління, яка поєднує облік, планування, аналіз, контроль та координацію з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. У науковій літературі контролінг трактується як система підтримки прийняття управлінських рішень, спрямована одночасно на оптимізацію прибутку у короткостроковому періоді та забезпечення довгострокової фінансової стійкості підприємства, а також гармонізації його взаємодії із зовнішнім середовищем.

З урахуванням методичних рекомендацій до виконання кваліфікаційних робіт на факультеті менеджменту, оцінка системи контролінгу має базуватися на поєднанні кількісних і якісних показників, що відображають як організаційні, так і результативні аспекти її функціонування.

ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» є емітентом цінних паперів і здійснює розкриття регулярної інформації відповідно до вимог Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. У річній інформації емітента за 2024 рік наведено детальний опис системи корпоративного управління, у тому числі структури органів управління, розподілу відповідальності та елементів внутрішнього контролю й управління ризиками.

При цьому в публічних документах товариства не виділено окремий підрозділ або посаду, що прямо позначені як «служба контролінгу» чи «контролер». Функції контролінгу на підприємстві інтегровані до компетенції керівника, фінансово-економічної служби, бухгалтерії та, частково, планово-економічного напряму. Такий підхід відповідає поширеній для українських промислових підприємств моделі, за якої елементи контролінгу впроваджуються еволюційно, без формального виділення самостійної структурної одиниці [20-22].

Суттєвою особливістю ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» є перехід з 2024 року на складання фінансової звітності за міжнародними стандартами фінансової звітності. У примітках до фінансової звітності зазначено, що до 2023 року підприємство застосовувало національні стандарти бухгалтерського обліку, а 2 січня 2024 року визначено датою переходу на міжнародні стандарти, причому звітність за 2024 рік стала першою, складеною за новими вимогами. Така зміна підвищує вимоги до якості обліково-аналітичної інформації, її прозорості та порівнюваності, а отже – створює додаткові передумови для розвитку системи контролінгу.

З огляду на види діяльності підприємства (складське господарство, вирощування зернових та олійних культур, виробництво продуктів борошномельно-круп’яної промисловості, забір та постачання води) контролінг має забезпечувати координацію операційних і інвестиційних процесів, управління витратами зберігання та логістики, а також контроль за ефективністю використання основних засобів елеваторної інфраструктури.

У річному звіті окремо акцентується увага на внутрішньому контролі, управлінні фінансовими ризиками, а також на дотриманні вимог до розкриття регульованої інформації. Водночас відсутність посади корпоративного секретаря і спеціально виділеної служби контролінгу свідчить про переважно функціональний, а не інституційний характер контролінгових процесів на підприємстві [20-22].

У цих умовах доцільно розглядати існуючу систему контролінгу як сукупність взаємопов’язаних елементів: інформаційної підсистеми (фінансова і управлінська звітність, примітки до фінансових звітів, внутрішні регламенти), організаційної підсистеми (розподіл відповідальності між директором, фінансовою службою та бухгалтерією) та методичної підсистеми (застосовувані методи аналізу, планування, контролю і регулювання).

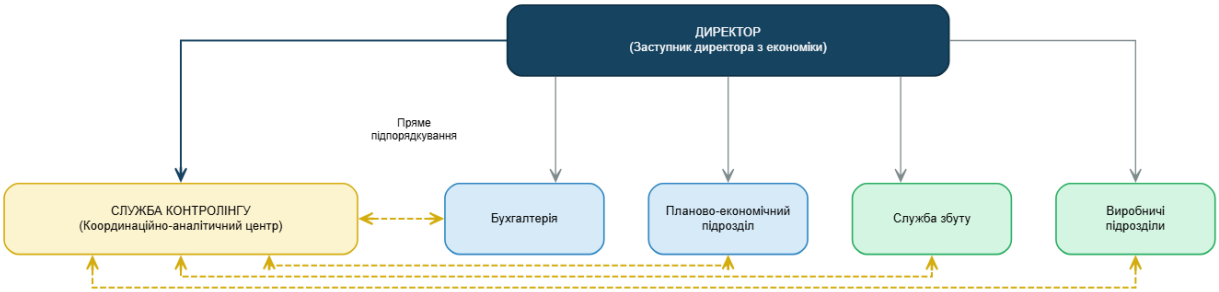


Рисунок 2.1 – Система контролінгу в організаційній структурі ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів»

На рисунку 2.1 подано схему, що ілюструє місце системи контролінгу в організаційній структурі ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів», де служба контролінгу (як окремий або інтегрований елемент) підпорядковується директору або заступнику директора з економіки й взаємодіє з бухгалтерією, планово-економічним підрозділом, службою збуту та виробничими підрозділами.

Для оцінки сформованості системи контролінгу доцільно застосувати експертну бальну методику. Критеріями виступають ключові елементи системи контролінгу, виокремлені на основі узагальнення наукових підходів: організаційне закріплення функцій контролінгу, формалізація планування і бюджетування, розвиненість управлінської звітності, рівень автоматизації аналітичних процедур, а також орієнтація контролінгу на стратегічні цілі підприємства.

Кожний критерій оцінюється за трьохбальною шкалою: нуль балів означає практичну відсутність відповідного елемента, один бал – часткове впровадження, два бали – високий рівень формалізації та результативності. Підсумковий інтегральний показник рівня сформованості контролінгу визначається як відношення суми набраних балів до максимально можливої суми (добутку кількості критеріїв на два).

У таблиці 2.6 наведено узагальнені результати оцінювання системи контролінгу ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» на основі аналізу його річної інформації, фінансової звітності та характеру діяльності підприємства[20-22].

Таблиця 2.6 – Оцінка рівня сформованості системи контролінгу ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів»

Показник	Характеристика стану на підприємстві	Оцінка, балів
Організаційне закріплення функцій контролінгу	Окремий підрозділ контролінгу не виділено, функції розподілені між керівником, бухгалтерією та фінансовою службою.	1
Формалізація планування і бюджетування	Наявність планових показників опосередковано підтверджується переходом на міжнародні стандарти та участю у інвестиційних проєктах, однак спеціальних положень про бюджетування в публічній інформації не розкрито.	1
Управлінська звітність та аналітика	Підприємство формує повний пакет фінансової звітності за міжнародними стандартами, проте структура внутрішньої управлінської звітності не розкривається.	1
Рівень автоматизації обліково-аналітичних процедур	Масштаб діяльності і участь у групі компаній зумовлює застосування сучасних інформаційних систем, однак конкретна система не ідентифікується у відкритих джерелах.	1
Орієнтація контролінгу на стратегічні цілі підприємства	Річна інформація містить розділи щодо перспектив розвитку, управління ризиками та корпоративного управління, що опосередковано свідчить про стратегічну орієнтацію контролінгу.	1

За результатами оцінювання сумарно система контролінгу одержала п’ять балів із максимально можливих десяти, що відповідає інтегральному показнику 0,5. Це свідчить про середній рівень сформованості системи контролінгу:

основні елементи присутні, проте не набули повної інституціоналізації та методичної завершеності. Такий рівень можна охарактеризувати як «функціональний контролінг», коли окремі його інструменти використовуються в межах фінансового менеджменту та бухгалтерського обліку, але відсутня цілісна концепція та єдиний центр відповідальності.

Оскільки система контролінгу безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, доцільно співвіднести її стан із динамікою фінансових результатів підприємства. В умовах обмеженості даних про витрати на утримання контролінгу як окремого центру відповідальності, показником результативності контролінгу пропонується використати коефіцієнт, який відображає здатність системи управління перетворювати операційні витрати на чистий фінансовий результат.

Такий коефіцієнт результативності системи контролінгу визначається як відношення чистого прибутку (або збитку) до загальної суми операційних витрат за елементами. За даними звіту про сукупний дохід ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» чистий прибуток у 2024 році становив 402 тис. грн (при чистому збитку 78 тис. грн у 2023 році). Сума операційних витрат за елементами у 2024 році становила 4 841 тис. грн, а у 2023 році – 4 921 тис. грн.

На основі цих даних у таблиці 2.7 здійснено розрахунок показника результативності системи контролінгу.

Таблиця 2.7 – Динаміка показника результативності системи контролінгу ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» [20-22]

Показник	2023 рік	2024 рік
Чистий фінансовий результат, тис. грн	-78	402
Операційні витрати за елементами, тис. грн	4 921	4 841
Коефіцієнт результативності контролінгу (ЧП / Воп), частка	-0,016	0,083

Як видно з таблиці, у 2023 році на кожну гривню операційних витрат підприємство отримувало від’ємний фінансовий результат на рівні приблизно 1,6 сотих гривні збитку, тоді як у 2024 році на одну гривню операційних витрат припадало близько 8,3 сотих гривні чистого прибутку. Таким чином, відбулося

істотне покращення показника результативності системи контролінгу майже на десять відсоткових пунктів.

Слід підкреслити, що наведений показник не характеризує виключно власне служби контролінгу, оскільки інтегрує вплив усієї системи управління підприємством, структури доходів і витрат, а також зовнішнього середовища. Проте в умовах, коли функції контролінгу інтегровані до фінансово-економічної служби, саме зростання здатності перетворювати витрати на позитивний чистий результат може розглядатися як непряма ознака підвищення рівня організованості й ефективності контролінгових процедур, включаючи планування, моніторинг відхилень та реагування на ризики.

Водночас, незважаючи на покращення фінансових результатів, річна інформація емітента містить застереження щодо відсутності виробничої діяльності у звітному році, що свідчить про домінування операцій, пов’язаних із наданням послуг зі зберігання, оренди, повернення авансів та управління активами, а не з виробництвом продукції. Це означає, що потенціал контролінгу як інструменту управління виробничими процесами та собівартістю реалізованої продукції фактично не використовується повною мірою, а отриманий позитивний результат значною мірою зумовлений структурою доходів підприємства у цей період.

Узагальнюючи, можна констатувати, що система контролінгу ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» перебуває на стадії переходу від фрагментарного використання окремих інструментів до більш цілісної моделі. Наявність міжнародної фінансової звітності, описаних процедур внутрішнього контролю та управління ризиками, а також позитивна динаміка чистого фінансового результату створюють ґрунт для подальшого інституційного оформлення служби контролінгу та поглиблення її ролі у стратегічному й оперативному управлінні підприємством. Саме це обумовлює необхідність розробки конкретних напрямів удосконалення системи контролінгу, що будуть запропоновані у наступних підрозділах роботи.

2.3 Напрями удосконалення системи контролінгу на ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів»

Результати аналізу свідчать, що на підприємстві відсутня формалізована система контролінгу, а функції планування, обліку, аналізу і контролю реалізуються переважно в межах фінансової та економічної служб без єдиного методичного центру і чітко визначених процедур. Для підвищення ефективності управління доцільно запропонувати комплекс заходів з формування та удосконалення системи контролінгу, які можуть бути згруповані у кілька взаємопов'язаних напрямів.

Доцільно запровадити на підприємстві посаду контролера або створити невеликий відділ контролінгу в складі фінансово-економічної служби. На цього працівника має покладатися координація процесів бюджетування, формування управлінської звітності, аналіз відхилень від планових показників, підготовка аналітичних матеріалів для керівництва. Це дозволить зосередити в одному центрі функції збирання, систематизації та аналізу інформації, що нині розпорошені між різними підрозділами.

На основі виділення трьох основних бізнес-напрямів (елеваторно-складські послуги, виробництво борошна і круп, інші послуги) доцільно розробити систему операційних і фінансових бюджетів, що включатимуть бюджети доходів і витрат, бюджети руху грошових коштів, інвестиційні бюджети за програмами модернізації. Бюджети мають бути деталізовані за центрами відповідальності (виробничі цехи, елеваторні дільниці, адміністративні служби), що дозволить оцінювати внесок кожного центру в загальний результат і формувати систему внутрішньофірмової мотивації.

Необхідно організувати облік витрат і доходів за видами продукції, послуг і центрами відповідальності, запровадити розрахунок собівартості за повними та змінними витратами, визначити систему ключових показників ефективності, які регулярно відображатимуться в управлінській звітності. До фінансових показників доцільно віднести рентабельність активів, власного капіталу,

операційної діяльності, оборотність дебіторської заборгованості, частку простроченої дебіторської заборгованості, коефіцієнти ліквідності. До нефінансових – показники завантаження потужностей, тривалості зберігання зерна, кількості рекламацій, рівня задоволеності клієнтів, показники підготовки та розвитку персоналу.

На основі сформульованих місії, бачення та стратегічних цілей підприємства доцільно побудувати дерево цілей, яке відобразить ієрархію цілей від загальнофірмових до цілей підрозділів і окремих проектів (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Оновлене дерево цілей ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів»

На верхньому рівні дерева (рис. 2.2) розміщується генеральна мета – зростання вартості підприємства та зміцнення його позицій на ринку борошномельно-круп'яної продукції. На наступних рівнях – цілі щодо фінансової стійкості (підтримання високої частки власного капіталу, підвищення рентабельності), ринкові цілі (збільшення частки ринку складських послуг, розширення географії збуту), виробничі (підвищення завантаження потужностей, модернізація обладнання), організаційні (створення системи контролінгу, цифровізація управлінських процесів), соціальні (підвищення кваліфікації персоналу, зміцнення партнерства з громадою).

З огляду на обсяги даних і потребу в оперативному їх опрацюванні доцільно впровадити інтегровану інформаційну систему або, принаймні, структурувати наявні облікові програми таким чином, щоб забезпечити автоматизоване формування управлінської звітності за ключовими показниками. Це дозволить скоротити час на підготовку аналітичних матеріалів,

зменшити ризик помилок, забезпечити більш повне використання даних фінансової та податкової звітності для цілей контролінгу.

Для обґрунтування доцільності запропонованих заходів розглянемо оцінку їх економічного ефекту на основі даних звіту про фінансові результати. За офіційними даними, інші операційні витрати та адміністративні витрати ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» становили відповідно 5 130 тис. грн і 101 тис. грн, тобто разом 5 231 тис. грн. В результаті впровадження системи контролінгу, зокрема через більш суворе бюджетування, аналіз відхилень і оптимізацію витрат, вдається скоротити зазначені витрати на 5 %. У грошовому вимірі це становитиме приблизно 262 тис. грн економії.

За умови збереження обсягу інших операційних доходів на рівні 5 723 тис. грн додаткова економія витрат збільшить прибуток до оподаткування з 493 тис. грн до близько 755 тис. грн, а чистий прибуток (за незмінної ефективної ставки податку на прибуток) – орієнтовно до 615 тис. грн, тобто приблизно на 213 тис. грн або понад 50 % порівняно з фактичним значенням 2024 року. Це дозволяє зробити висновок, що навіть відносно невелике скорочення операційних витрат завдяки контролінгу може дати відчутний ефект для підприємства з обмеженим рівнем прибутковості.

Іншим аспектом є управління дебіторською заборгованістю за виданими авансами, обсяг якої становив 66 727 тис. грн. Якщо за допомогою контролінгу розрахунків з постачальниками вдасться скоротити цей показник хоча б на 10 %, це означатиме вивільнення близько 6 673 тис. грн оборотних коштів. За умови, що раніше така потреба покривалася би за рахунок короткострокових кредитів під, наприклад, 18 % річних, економія на процентних витратах становила б близько 1 200 тис. грн на рік. Наведені розрахунки демонструють потенціал контролінгу для оптимізації структури активів і зниження витрат на залучення капіталу.

Узагальнені результати розрахунку ефекту від впровадження системи контролінгу подано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінка економічного ефекту від удосконалення системи контролінгу на ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів»

Показник	Базове значення	Значення після впровадження контролінгу	Ефект
Операційні витрати (адміністративні та інші операційні), тис. грн	5 231	4 970	Економія близько 262 тис. грн на рік за рахунок оптимізації витрат
Чистий прибуток, тис. грн	402	≈615	Зростання чистого прибутку приблизно на 53 %
Дебіторська заборгованість за виданими авансами, тис. грн	66 727	≈60 054	Вивільнення близько 6 673 тис. грн оборотних коштів
Економія процентних витрат за рахунок скорочення потреби в кредитах, тис. грн	–	≈1 200	Потенційне зниження фінансових витрат за умови кредитного фінансування аналогічної потреби

Запропоновані заходи з удосконалення системи контролінгу мають не лише прямий економічний ефект у вигляді зростання прибутку і зменшення витрат, а й потужний непрямий ефект, пов’язаний із підвищенням прозорості діяльності, покращенням якості управлінських рішень, зміцненням довіри інвесторів та кредиторів, підвищенням адаптивності підприємства до викликів зовнішнього середовища.

Таким чином, формування на ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» цілісної системи контролінгу, яка поєднує організаційне, інформаційне і методичне забезпечення, є важливим напрямом удосконалення управління і передумовою реалізації стратегій обережного зростання, визначених на основі матриць Ансоффа та McKinsey.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було досягнуто поставленої мети – теоретично обґрунтовано та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи контролінгу на ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» у сучасних умовах функціонування борошномельно-круп’яної галузі та воєнної економіки.

У першому розділі узагальнено теоретичні засади формування системи контролінгу на підприємстві. На основі аналізу наукових джерел запропоновано інтегроване визначення контролінгу як інформаційно-аналітичної системи, що забезпечує орієнтацію управління на стратегічні та оперативні цілі шляхом поєднання функцій планування, обліку, контролю, аналізу та координації. Розкрито основні функції контролінгу – інформаційну, планово-координаційну, контрольну, аналітичну, консультативну та функцію раннього попередження. Окреслено ключові елементи системи контролінгу: організаційну структуру, систему показників, інформаційне забезпечення та методичний інструментарій. Охарактеризовано організаційні моделі контролінгу та показано місце контролінгу в системі управління підприємством. Окрему увагу приділено інструментам фінансового і стратегічного контролінгу, що особливо важливо для підприємств борошномельно-круп’яної галузі.

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» та обґрунтовано напрями удосконалення його системи контролінгу. Надано організаційно-економічну характеристику підприємства, визначено його місце в галузі та інтеграцію до асоціації «Ромни-Кондитер». З використанням даних фінансової звітності за 2023–2024 роки здійснено горизонтальний аналіз активів і пасивів, проаналізовано структуру капіталу, ліквідність, фінансову стійкість і фінансові результати. Встановлено, що підприємство має високий рівень автономії та

задовільну ліквідність, але демонструє невисоку рентабельність і високу частку дебіторської заборгованості за виданими авансами.

Здійснено PEST-аналіз зовнішнього середовища, у рамках якого охарактеризовано вплив політико-правових, економічних, соціокультурних та технологічних факторів на діяльність підприємства у воєнних умовах. Проаналізовано конкурентне середовище, у тому числі присутність на ринку потужних борошномельних комбінатів та елеваторів, а також визначено основні групи споживачів продукції і послуг Товариства. На основі SWOT-аналізу виявлено сильні та слабкі сторони підприємства, можливості і загрози, а застосування SPACE-аналізу дозволило віднести стратегічну позицію ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» до зони обережного зростання.

Подальший аналіз із використанням матриць Ансоффа і McKinsey дав змогу обґрунтувати переважний вибір стратегій розвитку продукту та ринку, а також визначити пріоритетність інвестицій у окремі бізнес-напрями. Показано, що найбільш привабливим напрямом є елеваторно-складські послуги, тоді як виробництво борошна і круп потребує спеціалізації та підвищення маржинальності, а інші послуги виконують додаткову підтримуючу роль.

На основі результатів аналізу сформовано напрями удосконалення системи контролінгу на підприємстві, які включають організаційне оформлення функції контролінгу, запровадження системи бюджетування за бізнес-напрямами і центрами відповідальності, розвиток управлінського обліку і внутрішньої звітності, побудову дерева цілей підприємства та цифровізацію процесів контролінгу. Запропоновано орієнтовну систему ключових фінансових і нефінансових показників, що дозволяє реалізувати збалансований підхід до оцінки результативності діяльності.

Проведено орієнтовні розрахунки ефекту від впровадження удосконаленої системи контролінгу. Показано, що навіть відносно невелике зниження операційних витрат (на 5 %) завдяки посиленню бюджетного контролю здатне забезпечити зростання чистого прибутку підприємства більш ніж на половину порівняно з базовим рівнем. Додатково продемонстровано, що скорочення

дебіторської заборгованості за виданими авансами на 10 % дозволяє вивільнити значний обсяг оборотних коштів і потенційно зменшити витрати на обслуговування короткострокових кредитів, що підтверджує економічну доцільність удосконалення контролінгу.

Таким чином, системний підхід до формування та розвитку контролінгу на ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» створює передумови для підвищення ефективності використання ресурсів, покращення фінансових результатів, зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку борошномельно-круп’яної продукції та більш стійкого функціонування в умовах невизначеності та ризику. Запропоновані у роботі теоретичні положення та практичні рекомендації можуть бути використані не лише на досліджуваному підприємстві, а й іншими суб’єктами борошномельно-круп’яної галузі, які прагнуть посилити свою систему управління за рахунок запровадження контролінгу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушкевич Н. В., Фімяр С. В., Довгань В. В. УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА В РАМКАХ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 1 (10). С. 7–11. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-1 (дата звернення: 12.05.2026).

2. Бортнік С., Остапчук М. ЗМІНА ФУНКЦІЙ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-119 (дата звернення: 12.05.2026).

3. Григорук С. С., Космідайло І. В. ІНТЕГРАЦІЯ ПРОДЖЕКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ, ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, КОНТРОЛІНГУ ТА PR ЯК СТРАТЕГІЯ УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 5. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.66 (дата звернення: 12.05.2026).

4. Другова О. С. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КОНТРОЛІНГУ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ. *Scientific Bulletin of PUET: Economic Sciences*. 2025. № 2(116). URL: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-24 (дата звернення: 12.05.2026).

5. ЄГІОЗАР'ЯН А. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ МОНІТОРИНГУ ТА КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ В УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2024. № 3. С. 388–393. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-54 (дата звернення: 12.05.2026).

6. Єгіозар'ян А. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ АГРО-ПІДПРИЄМСТВОМ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2024. № 10(52).

URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-482-493 (дата звернення: 12.05.2026).

7. Карачина Н. П., Скаковський В. В., Штанько О. С. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2 (17). С. 79–83. URL: https://doi.org/10.32782/dees.17-13 (дата звернення: 12.05.2026).

8. КІЗІЛОВ А. ЄВОЛЮЦІЯ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 29–35. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(4) (дата звернення: 12.05.2026).

9. Лемешев О. РОЗРОБКА МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 169–174. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-23 (дата звернення: 12.05.2026).

10. Максютенко І., Сівашенко Т. ІНТЕГРАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛІНГУ ТА МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-98 (дата звернення: 12.05.2026).

11. МЕТОДОЛОГІЯ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНТРОЛІНГУ В ІННОВАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ / О. В. Федірець та ін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 21. С. 67–75. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.21.67 (дата звернення: 12.05.2026).

12. Нехай В. В. УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГУ У МЕНЕДЖМЕНТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. *TIME DESCRIPTION OF ECONOMIC REFORMS*. 2026. № 4. С. 110–116. URL: https://doi.org/10.32620/cher.2025.4.12 (дата звернення: 12.05.2026).

13. НОСАЧ Н., ЄГІОЗАР'ЯН А. ПОБУДОВА СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ТА КОНТРОЛІНГУ НА АГРО-ПІДПРИЄМСТВІ. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 254–259. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(43) (дата звернення: 12.05.2026).

14. Носач Н. М. Інформаційне забезпечення системи моніторингу і контролінгу агропідприємств. 2024. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14320500 (дата звернення: 12.05.2026).

15. Носач Н. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАЛУЧЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПІДХОДІВ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ МОНІТОРИНГУ І КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2024. № 10(52). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-624-636 (дата звернення: 12.05.2026).

16. ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ / Н. ТЮРІНА та ін. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2024. № 4. С. 264–272. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-35 (дата звернення: 12.05.2026).

17. Осокіна А., Хвастунов Н., Востряков І. СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-95 (дата звернення: 12.05.2026).

18. Раделицький Ю. О., Хоча Н. В., Гамкало О. Б. ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕТОДІВ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ У СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОСТКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 6 (21). С. 120–126. URL: https://doi.org/10.32782/dees.21-18 (дата звернення: 12.05.2026).

19. РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ / О. В. Олійник та ін. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 2. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.19 (дата звернення: 12.05.2026).

20. Сайт ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» URL: https://opendatabot.ua/c/00955851/ (дата звернення: 12.05.2026).

21. Сайт ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00955851/ (дата звернення: 12.05.2026).

22. Сайт ПрАТ «Біловодський комбінат хлібопродуктів» URL: https://clarity-project.info/edr/00955851

23. Середа О. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-146 (дата звернення: 12.05.2026).

24. Телічко Н., Дідур Г., Мельничук О. СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ КОНТРОЛІНГУ ВИТРАТ У СИСТЕМІ ОПЕРАЦІЙНОГО, ІНВЕСТИЦІЙНОГО ТА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-106 (дата звернення: 12.05.2026).

25. ТЮРІНА Н., НАЗАРЧУК Т., ГУРНИЦЬКИЙ О. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС КОНТРОЛІНГУ: ЗАРУБІЖНИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. Т. 332, № 4. С. 457–464. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-70 (дата звернення: 12.05.2026).

26. ТЮРІНА Н., НАЗАРЧУК Т. ІНТЕГРАЦІЯ КОНТРОЛІНГУ З ЦИФРОВИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 348, № 6. С. 85–91. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-12 (дата звернення: 12.05.2026).

27. ТЮРІНА Н., ПЕШКОВА В. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ КОНТРОЛІНГУ В АДАПТИВНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. *Herald of*

Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2025. Т. 344, № 4. С. 364–372. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-51 (дата звернення: 12.05.2026).

28. УЖВА А., ІВАНЧЕНКОВА Л., ОРЄХОВА А. МІСЦЕ КОНТРОЛІНГУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. Т. 328, № 2. С. 454–459. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-67 (дата звернення: 12.05.2026).

29. Фурсова В. А., Зінченко Д. Г., Кузнецов К. Г. ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВОГО КОНТРОЛІНГУ ТА ПЛАНУВАННЯ. *TIME DESCRIPTION OF ECONOMIC REFORMS*. 2026. № 4. С. 70–76. URL: https://doi.org/10.32620/cher.2025.4.08 (дата звернення: 12.05.2026).

30. Avanesian A. COST MANAGEMENT OF SHIP REPAIR ENTERPRISE AND THE ROLE OF CONTROLLING IN FINANCIAL DECISIONS. *Business Navigator*. 2025. No. 2(79). URL: https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-71 (date of access: 12.05.2026).

31. Avanesian A. HISTORICAL DEVELOPMENT OF CONTROLLING. *Pryazovskyi Economic Herald*. 2025. No. 3(43). URL: https://doi.org/10.32782/2522-4263/2025-3-9 (date of access: 12.05.2026).

32. Chernova V., Ter V. Digitalization of controlling: modern solutions for effective enterprise management. *Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*. 2024. Vol. 12, no. 325. P. 108–114. URL: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-12-325-108-114 (date of access: 12.05.2026).

33. Druhova O., Huseynli S. R. o. EVOLUTION OF THE CONTROLLING SYSTEM IN BUSINESS STRUCTURES IN THE FACE OF CHANGING MACROECONOMIC ENVIRONMENT. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*. 2025. No. 2(47). URL: https://doi.org/10.32782/easterneurope.47-9 (date of access: 12.05.2026).

34. Formation of an import substitution strategy based on enterprise performance controlling / O. Druhova et al. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Vol. 2025, no. 3. P. 90–93. URL: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-16 (date of access: 12.05.2026).

35. Illiashenko O., Gordiyenko N., Morar I. ACCOUNTING AND MANAGEMENT ACCOUNTING AS A TOOL FOR INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT OF CONTROLLING AND FINANCIAL MONITORING IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF CONSTRUCTION ENTERPRISES. *Black Sea Economic Studies*. 2025. No. 92. URL: https://doi.org/10.32782/bses.92-8 (date of access: 12.05.2026).

36. Shulla R. S., Popyk M. M. The Information and Analytical Support for Crisis Management in the Hotel and Restaurant Industry Based on the Controlling Conception. *The Problems of Economy*. 2026. Vol. 4, no. 66. P. 308–317. URL: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-4-308-317 (date of access: 12.05.2026).

37. Vyhovska N., Petruk A., Gryshova I. Financial Analysis as a Functional Subsystem of Financial Controlling. *Oblik i finansi*. 2025. No. 3(109). P. 91–99. URL: https://doi.org/10.33146/2518-1181-2025-3(109)-91-99 (date of access: 12.05.2026).