Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

До захисту допущено кафедрою маркетингу та торговельного підприємництва *протокол №*____ *від* _____

завідувач кафедри _____ Вікторія ЧОБІТОК
(підпис) (ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

«ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІЇ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»

(тема роботи)

Спеціальність (спеціалізація) 073 «Менеджмент»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)
Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»
(назва освітньої програми)

Здобувач _____Денис ВЛАСЕНКО
(підпис) (ім'я, прізвище)

Науковий керівник _____Тетяна ДЕМ'ЯНЕНКО
(підпис) (ім'я, прізвище)

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
Вікторія ЧОБІТОК
(ім'я, прізвище)
_____
(підпис)
«___» _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))
Власенка Дениса Вадимовича
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)
Спеціальність (спеціалізація) 073 «Менеджмент»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)
Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»
(назва освітньої програми)

1. Тема роботи: «Підвищення ефективності функції контролю в управлінні діяльністю підприємства»
2. Керівник роботи: Дем'яненко Тетяна Іванівна, к.е.н., доц.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по Університету від «15» грудня 2025 року № 4801-5/4400

3. Строк подання здобувачем роботи: «01» травня 2026 року
4. Вихідні дані до роботи: Закони України, Митний кодекс України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні стандарти України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
5. Перелік питань, які потрібно розробити:
1) Теоретичні основи функції контролю в управлінні підприємством
2) Аналіз ефективності функції контролю на ФОП «МУРАТОВ»
3) Визначення напрямків формування ефективної системи контролю ФОП «МУРАТОВ»

6. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об’єкту дослідження	02.03.2026 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	16.03.2026 р	
3	Аналіз діяльності об’єкту дослідження, написання другого розділу	03.04.2026 р	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	20.04.2026 р	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	27.04.2026 р	
6	Перевірка на антиплагіат	01.05.2026 р	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедру	10.05.2026 р	

Дата видачі завдання: «02» березня 2026 року

Здобувач _____ Денис ВЛАСЕНКО
(підпис) (ім’я, прізвище)

Науковий керівник _____ Тетяна ДЕМ’ЯНЕНКО
(підпис) (ім’я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

Власенко Д.В. Підвищення ефективності функції контролю в управлінні діяльністю підприємства – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» – Української інженерно-педагогічної академії. – Харків, 2026. – 73 с.

У кваліфікаційній роботі досліджено сутність, роль та значення функції контролю в системі управління діяльністю підприємства як важливого інструменту забезпечення його ефективного функціонування та сталого розвитку в сучасних умовах господарювання. Розкрито зміст контролю як однієї з ключових управлінських функцій, визначено його місце у процесі прийняття управлінських рішень, а також обґрунтовано вплив контрольної діяльності на досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства, підвищення рівня організованості управління та ефективності використання ресурсів.

У роботі проаналізовано сучасні підходи до організації та здійснення контролю на підприємстві, зокрема використання процесного підходу, цифрових інформаційних технологій, автоматизації контрольних процедур, систем моніторингу результатів діяльності та інструментів оцінювання ефективності управління.

На основі проведеного аналізу запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності функції контролю, оптимізації управлінських процесів та вдосконалення системи внутрішнього контролю підприємства. Отримані результати мають практичну цінність і можуть бути використані у діяльності підприємств різних сфер господарювання з метою підвищення результативності управління та забезпечення більш ефективного функціонування організації.

Ключові слова: функція контролю, управління підприємством, ефективність управління, система контролю, управлінські рішення.

ANNOTATION

Vlasenko D.V. Improving the Efficiency of the Control Function in the Management of Enterprise Activities – Manuscript.

Bachelor's qualification work in the specialty 073 "Management" – Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy. – Kharkov, 2026. – 73 p.

In the qualification work, the essence, role and significance of the control function in the system of management of enterprise activities as an important tool for ensuring its effective functioning and sustainable development in modern economic conditions are investigated. The content of control as one of the key managerial functions is revealed, its place in the process of managerial decision-making is determined, and the influence of control activities on the achievement of strategic and operational goals of the enterprise, increasing the level of management organization and efficiency of resource use is substantiated.

The paper analyzes modern approaches to the organization and implementation of control at the enterprise, in particular, the use of a process approach, digital information technologies, automation of control procedures, systems for monitoring the results of activities and tools for evaluating the effectiveness of management.

On the basis of the analysis, practical recommendations are offered to increase the efficiency of the control function, optimize management processes and improve the internal control system of the enterprise. The results obtained are of practical value and can be used in the activities of enterprises in various spheres of business in order to increase the effectiveness of management and ensure more effective functioning of the organization.

Keywords: control function, enterprise management, management efficiency, control system, management decisions.

ЗМІСТ

стр.

ВСТУП……. 7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІЇ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ……..... 9

1.1 Сутність, значення та місце функції контролю в системі управління підприємством …….. 9

1.2 Особливості створення і функціонування системи контролю на підприємстві…… 17

ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ …….……..…… 24

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІЇ КОНТРОЛЮ НА ФОП «МУРАТОВ»…… 25

2.1 Організаційно-економічна характеристика ФОП «МУРАТОВ».…… 25

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ФОП «МУРАТОВ»…… 34

ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ ……...……..……... 43

РОЗДІЛ 3. ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМКІВ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ФОП «МУРАТОВ».…… 44

3.1 Включення системи контролінгу у систему внутрішнього контролю на ФОП «МУРАТОВ»…….…….. 44

3.2 Впровадження експрес-діагностики по контролю за якістю і ефективністю системи управління ФОП «МУРАТОВ».……. 53

ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ …….……... 60

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 61

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...…….……... 63

ВСТУП

У сучасному ринковому середовищі ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від якості управлінських процесів, у структурі яких важливе місце посідає контроль. Він виступає ключовим компонентом системи менеджменту, оскільки забезпечує оперативне виявлення відхилень від запланованих показників, сприяє підвищенню дисципліни виконання управлінських рішень, раціоналізації використання ресурсів і досягненню визначених стратегічних орієнтирів. За умов динамічності економічного середовища контроль виконує роль важливого механізму підтримання стабільності діяльності підприємства та формування його конкурентних переваг.

Зростання ролі інформаційних ресурсів, інтенсивна цифровізація бізнес-процесів і ускладнення організаційних структур суб'єктів господарювання зумовлюють потребу в трансформації та вдосконаленні підходів до здійснення контрольної функції. Ефективно організована система контролю виконує не лише функцію відображення фактичних результатів діяльності, а й забезпечує дієвий зворотний зв'язок, що слугує підґрунтям для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і оперативного коригування стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Актуальність досліджуваної проблеми зумовлена необхідністю оптимізації реалізації контрольної функції в умовах зростаючої конкуренції, нестійкості зовнішнього середовища та підвищених вимог до швидкості ухвалення управлінських рішень. Неефективна організація контрольних процесів може призводити до фінансових втрат, зниження рівня продуктивності праці, нераціонального використання ресурсів і, відповідно, погіршення загальних результатів діяльності підприємства. З огляду на це підвищення результативності та якості контрольної функції розглядається як

пріоритетний напрям удосконалення системи управління суб’єктом господарювання.

Метою дипломного дослідження є узагальнення та впорядкування теоретичних підходів до організації контрольної діяльності, а також формування практично орієнтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності реалізації контрольної функції в системі управління діяльністю ФОП «МУРАТОВ».

Для досягнення визначеної мети в межах дипломного дослідження сформовано систему взаємопов’язаних завдань, серед яких: вивчення економічної природи та значення контрольної функції в управлінській системі підприємства; узагальнення класифікаційних ознак.

Об’єктом дослідження є управлінські процеси, пов’язані із здійсненням господарської діяльності ФОП «МУРАТОВ».

Предметом дослідження є функція контролю як інтегрований елемент системи управління діяльністю відповідного суб’єкта господарювання.

У процесі підготовки дипломного дослідження застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, використання методів аналізу та синтезу забезпечило розкриття економічної сутності контрольної функції та ідентифікацію її основних структурних елементі; метод порівняння використано для зіставлення та оцінювання ефективності альтернативних підходів до організації контролю; узагальнення забезпечило формування логічно обґрунтованих висновків; економіко-статистичні методи застосовано для обробки, систематизації та інтерпретації емпіричної інформації; системний підхід — для всебічного дослідження контролю як елемента цілісної системи управління підприємством.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІЇ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, значення та місце функції контролю в системі управління підприємством

У сучасних умовах економічного розвитку ефективність діяльності підприємств значною мірою визначається рівнем організації управлінських процесів. Від якості управління залежить здатність підприємства досягати поставлених цілей і забезпечувати стабільні результати. Важливе місце в системі менеджменту посідає контроль як одна з базових функцій, що забезпечує відповідність між стратегічно визначеними цілями та фактичними результатами господарської діяльності. Контроль виступає невід'ємним елементом управління, оскільки сприяє своєчасному виявленню відхилень, оцінюванню ефективності прийнятих управлінських рішень.

Зміст контрольної функції полягає у здійсненні безперервного спостереження, аналізу та коригування діяльності підприємства з метою досягнення визначених цілей. Водночас контроль виконує не лише реєструючу, але й регулюючу функцію, охоплюючи всі стадії управлінського процесу. Його реалізація передбачає встановлення стандартів діяльності, оцінювання фактичних результатів, їх зіставлення з плановими показниками, а також розроблення й упровадження коригувальних дій.

Ефективно організована система контролю відіграє важливу роль у підвищенні прозорості управлінських процесів і посиленні відповідальності на всіх рівнях управління підприємством. Вона формує надійну інформаційну базу, яка є необхідною передумовою для прийняття обґрунтованих і своєчасних управлінських рішень, а також сприяє зниженню ризиків нераціонального використання ресурсного потенціалу.

Завдяки належній організації контрольних процедур забезпечується підвищення якості управління та узгодженість дій. Крім того, контроль сприяє своєчасному виявленню потенційних проблем і запобіганню їх негативному впливу на результати діяльності.

В умовах сучасної економічної динаміки роль контрольної функції істотно посилюється, оскільки вона виступає одним із визначальних інструментів забезпечення стабільності функціонування підприємства та формування його конкурентних переваг. Зростання рівня невизначеності та посилення конкурентного середовища підвищують вимоги до якості та ефективності контрольних процедур. У наукових джерелах представлено різні підходи до інтерпретації сутності контролю, що узагальнено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення контролю

Авторський підхід	Сутність визначення
Класичний	Контроль як перевірка відповідності результатів планам
Процесний	Контроль як безперервний управлінський процес
Системний	Контроль як елемент системи управління
Функціональний	Контроль як одна з функцій менеджменту

Контроль характеризується сукупністю ознак, що визначають його роль і значення в системі управління підприємством. Насамперед він має безперервний характер, оскільки реалізується протягом усього циклу функціонування організації та супроводжує всі етапи управлінського процесу. Системність контролю виявляється в охопленні всіх ключових підсистем підприємства, що забезпечує цілісність управлінського впливу.

Ознакою контролю є його об’єктивність, що забезпечується використанням повної, достовірної та актуальної інформаційної бази. Саме якість інформаційного забезпечення визначає точність оцінювання результатів діяльності та рівень обґрунтованості управлінських висновків.

Суттєве значення має також оперативність здійснення контрольних процедур, які показники та можливість швидкого реагування на них. Такий підхід підвищує результативність управлінських рішень і запобігає накопиченню проблем у процесі функціонування організації. Водночас цільова спрямованість контролю забезпечує узгодженість усіх управлінських дій із стратегічними та тактичними орієнтирами розвитку підприємства. Це дозволяє не лише підтримувати стабільність функціонування, а й формувати передумови для досягнення довгострокових цілей та підвищення загальної результативності діяльності [10].

Ефективна реалізація контрольної функції передбачає її тісну інтеграцію з іншими складовими менеджменту, зокрема плануванням, організацією та мотивацією, що забезпечує цілісність управлінського процесу та підвищує його результативність. Така взаємодія дозволяє досягти узгодженості між поставленими цілями, ресурсним забезпеченням і результатами діяльності підприємства.

Важливою ознакою контрольної функції є її адаптивний характер, що полягає у здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішні трансформації діяльності суб’єкта господарювання. Така гнучкість забезпечує урахування нових умов і підтримання їх актуальності. Завдяки цьому контроль сприяє приведенню діяльності підприємства у відповідність до сучасних ринкових вимог створює передумови для зменшення рівня невизначеності та ризиків, зумовлених динамікою економічного середовища.

Значення функції контролю полягає у забезпеченні ефективності діяльності підприємства та стабільності його розвитку. Контроль дозволяє не лише виявляти помилки, але й запобігати їх виникненню, що є особливо важливим в умовах високої конкуренції. Він сприяє раціональному використанню ресурсів, підвищенню дисципліни виконання управлінських рішень та формуванню інформаційної бази для прийняття нових

управлінських рішень. Основні функції контролю в діяльності підприємства узагальнено на рис. 1.1.



Рис.1.1. Функції контролю в діяльності підприємства

Реалізація такого підходу забезпечує підвищення гнучкості управлінської системи, що сприяє більш раціональному використанню ресурсів і зниженню впливу ризиків.

Контроль займає особливе місце, він інтегрує всі інші функції менеджменту. Він виступає завершальним етапом управлінського циклу, але водночас є відправною точкою для нового циклу планування. У практиці управління виділяють різні види контролю залежно від часу здійснення, об'єкта, рівня управління та форми реалізації, що представлено на рис.1.2.

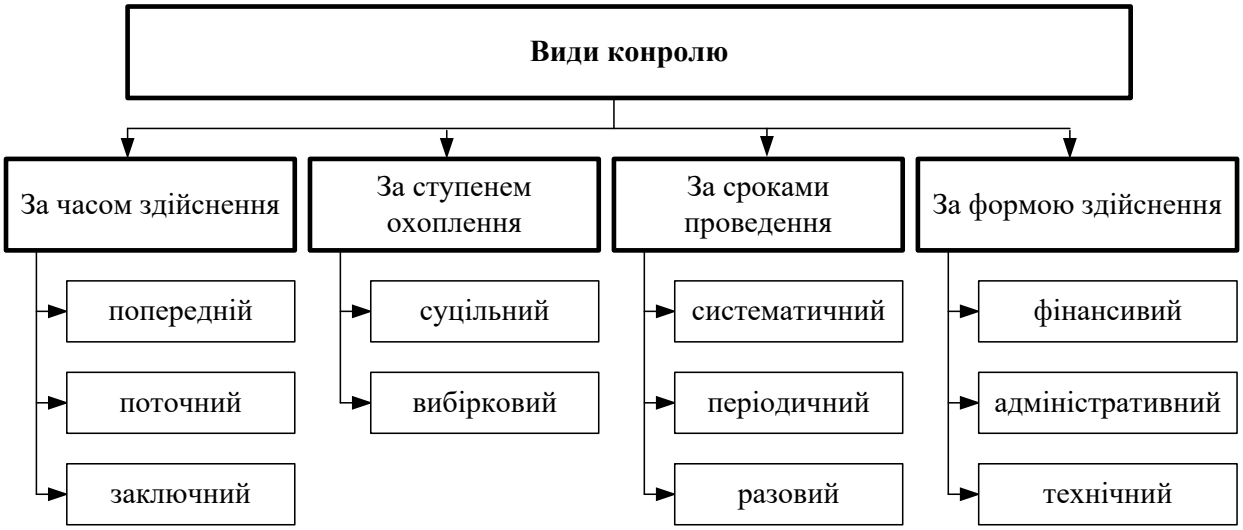


Рис.1.2 Класифікація видів контролю

Процес контролю є послідовністю взаємопов'язаних етапів. До них належать встановлення стандартів, вимірювання фактичних результатів, порівняння результатів із запланованими показниками, аналіз відхилень та прийняття коригувальних управлінських рішень [11].

Послідовність етапів здійснення контрольної діяльності доцільно подати у вигляді узагальненої моделі процесу контролю (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Модель процесу контролю на підприємстві

Процес контролю доцільно інтерпретувати як структуровану систему взаємопов’язаних етапів, кожен із яких виконує визначену функцію в межах управлінської діяльності підприємства. Така поетапна організація забезпечує логічну послідовність контрольних процедур і сприяє підвищенню їх ефективності.

Застосування структурного підходу дозволяє впорядкувати контрольну діяльність, надати їй системного та комплексного характеру, а також забезпечити узгодженість між окремими елементами управління. Крім того, чітке виокремлення етапів контролю створює умови для більш ефективного моніторингу результатів діяльності та своєчасного прийняття коригувальних рішень [44].

На першому етапі здійснюється формування базових параметрів контролю, що включає визначення цілей діяльності, встановлення відповідних стандартів та показників оцінювання результатів. Саме на цьому етапі закладаються критерії, з якими в подальшому будуть порівнюватися фактичні результати. Чітке визначення стандартів забезпечує об’єктивність та ефективність контролю.

Другий етап пов’язаний із оцінюванням результатів діяльності підприємства. Він передбачає вимірювання фактичних показників, їх порівняння з установленими стандартами, а також визначення величини та значущості відхилень.

Третій етап полягає у здійсненні регулювання у ході контрольних процедур. Його зміст охоплює аналіз причин виявлених відхилень, реалізацію коригувальних заходів. Залежно від характеру та масштабу відхилень можуть застосовуватися як дії, спрямовані на вдосконалення поточної діяльності, так і перегляд раніше встановлених нормативів і стандартів [23].

Важливим аспектом цього етапу є забезпечення зворотного зв’язку між результатами контролю та управлінськими рішеннями, що підвищує адаптивність підприємства до змін середовища. Крім того, ефективне

регулювання сприяє запобіганню повторенню виявлених відхилень у майбутньому та формує основу для підвищення загальної результативності функціонування підприємства.

Циклічний характер процесу контролю є важливою передумовою його результативності та безперервності функціонування. Саме повторюваність контрольних процедур забезпечує систематичне відстеження результатів діяльності та своєчасне виявлення відхилень [7].

Завдяки цьому підприємство набуває здатності до постійного вдосконалення управлінських процесів, а також підвищення рівня власної конкурентоспроможності. Такий підхід забезпечує покращення якості управлінських рішень і сприяє більш ефективній організації діяльності в умовах динамічного ринку. Системне удосконалення управління дає змогу більш раціонально використовувати наявні ресурси та зменшувати вплив зовнішніх ризиків. У підсумку це формує передумови для підвищення стійкості підприємства та забезпечення його стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

Разом із тим циклічність процесу контролю сприяє формуванню ефективного механізму зворотного зв’язку, який слугує підґрунтям для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Це дає змогу не лише здійснювати коригування поточної діяльності, а й попереджати виникнення відхилень у перспективі [37].

Крім того, наявність ефективного зворотного зв’язку сприяє підвищенню узгодженості між різними рівнями управління та покращує якість стратегічного планування. У результаті створюються передумови для забезпечення стабільного та сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Його реалізація сприяє раціоналізації використання ресурсного потенціалу, мінімізації ризиків господарської діяльності, посиленню відповідальності персоналу та підвищенню рівня прозорості функціонування підприємства.

Важливою функцією контролю є своєчасне виявлення неефективних управлінських рішень і їх подальше коригування, що позитивно позначається на фінансово-економічних результатах діяльності. Завдяки цьому підприємство отримує можливість уникати втрат і підвищувати результативність своєї діяльності.

У процесі цифрової трансформації економіки контрольна функція зазнає істотних змін, що зумовлює перегляд традиційних підходів до її реалізації. Активне використання інструментів аналітики даних сприяють підвищенню точності, оперативності та результативності контрольних процедур [11].

Застосування цифрових технологій дозволяє забезпечити безперервний моніторинг діяльності підприємства в режимі реального часу, що значно розширює можливості управлінського впливу. Крім того, автоматизація контрольних процесів знижує фактором, та підвищує об’єктивність оцінювання результатів діяльності.

У цих умовах контроль перетворюється на інструмент стратегічного управління, який не лише фіксує результати, а й сприяє прогнозуванню та попередженню потенційних відхилень. Це відкриває нові перспективи для вдосконалення управлінської системи підприємства, підвищення її гнучкості та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Разом з тим, на практиці реалізація функції контролю супроводжується певними проблемами. Серед них можна виділити формальний підхід до здійснення контролю, недостатній рівень автоматизації, опір персоналу та низьку якість інформаційного забезпечення [17]. Перспективи розвитку функції контролю пов’язані з інтеграцією її в систему стратегічного управління, розвитком внутрішнього аудиту, впровадженням цифрових технологій та використанням інструментів бізнес-аналітики.

1.2 Особливості створення і функціонування системи контролю на підприємстві.

Створення ефективної системи контролю на підприємстві є одним із ключових напрямів сучасного менеджменту, оскільки саме контроль забезпечує узгодженість між запланованими цілями та фактичними результатами діяльності. Він виконує не тільки функцію перевірки виконання поставлених завдань, але й слугує важливим інструментом координації та регулювання управлінських процесів. Контроль сприяє підвищенню дисципліни та відповідальності персоналу за досягнення визначених показників.

У сучасних умовах господарювання, які характеризуються високим рівнем невизначеності, швидкими змінами ринкового середовища та посиленням конкуренції, значення контролю істотно зростає. Він поступово трансформується з функції простого спостереження у важливу складову стратегічного управління, що забезпечує своєчасне виявлення відхилень і прийняття виважених управлінських рішень. Такий підхід дає можливість підприємству оперативніше реагувати на зовнішні виклики та адаптуватися до змін. У результаті підвищується стійкість розвитку та здатність ефективно функціонувати в умовах нестабільного середовища.

Ефективна система контролю дозволяє мінімізувати ризики, підвищити прозорість діяльності підприємства та забезпечити стабільність його розвитку. Вона також сприяє підвищенню відповідальності персоналу та покращенню загальної результативності організації [53].

Створення системи контролю передбачає комплексний підхід, який охоплює визначення цілей контролю, розроблення критеріїв оцінювання, формування інформаційної бази, вибір методів і засобів контролю, а також встановлення відповідальності за його здійснення. Ефективна система контролю повинна відповідати загальній стратегії підприємства, бути

гнучкою та здатною адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

На початковому етапі створення системи контролю ключовим є чітке визначення її цілей і завдань. Вони мають бути узгоджені із загальною стратегією підприємства та орієнтовані на досягнення як довгострокових, так і короткострокових результатів. Важливо, щоб ці цілі були конкретними, вимірюваними та реалістичними, що дозволить підвищити ефективність управління [41].

Важливим елементом створення системи контролю є встановлення стандартів діяльності, які виступають базою для оцінювання результатів. Стандарти можуть мати як кількісний, так і якісний характер і визначають очікувані результати діяльності підприємства. Вони повинні бути чітко сформульованими, реалістичними та досяжними. Основні елементи системи контролю підприємства наведено на рис.1.4.



Рис.1.4. Основні елементи системи контролю підприємства

Водночас необхідно брати до уваги специфіку діяльності підприємства, зокрема його організаційну структуру, масштаби функціонування та рівень ризиків. Важливим аспектом також є урахування галузевих особливостей і зовнішніх чинників, які можуть впливати на результати господарської діяльності. Ігнорування цих факторів може знизити ефективність управлінських рішень та призвести до небажаних наслідків [13].

Система контролю має багатокомпонентну структуру, де кожен елемент виконує окрему функцію, але водночас взаємодіє з іншими складовими, формуючи цілісну систему управління.

Функціонування системи контролю передбачає послідовну реалізацію низки етапів, які забезпечують її ефективність. До них належать: встановлення стандартів, вимірювання фактичних результатів та здійснення коригувальних дій (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Етапи функціонування системи контролю на підприємстві

Етап контролю	**Основний зміст**	**Інструменти реалізації**	**Очікуваний результат**
Встановлення стандартів	Формування цілей, нормативів, KPI	Бюджети, плани, нормативи	Критерії оцінювання
Збір інформації	Отримання фактичних даних	ERP, звітність, облік	Інформаційна база
Порівняння	Зіставлення план/факт	Аналітичні методи	Виявлення відхилень
Аналіз	Визначення причин відхилень	Економічний аналіз	Виявлення проблем
Коригування	Прийняття управлінських рішень	Управлінські заходи	Усунення відхилень
Зворотний зв’язок	Оцінка ефективності	Моніторинг	Удосконалення системи

Важливою передумовою результативного функціонування системи контролю є належне інформаційне забезпечення. У свою чергу, такі можливості сприяють підвищенню гнучкості та адаптивності системи контролю до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Крім того, автоматизація контрольних процесів забезпечує більш прозоре відстеження результатів діяльності [18].

Інформаційні потоки, що забезпечують функціонування системи контролю, наведено на рис. 1.5. Вони відображають взаємозв'язок між різними рівнями управління та джерелами інформації.



Рис.1.5. Схема інформаційного забезпечення системи контролю

Однією з ключових характеристик системи контролю є її тісна взаємодія з іншими функціями управління. Контроль виступає інструментом зворотного зв'язку в системі менеджменту. Завдяки цьому досягається

узгодженість, послідовність і цілісність усіх управлінських процесів на підприємстві [33].

Система контролю має низку специфічних характеристик, які визначають її ефективність і роль у діяльності підприємства (табл. 1.3). Ці ознаки відображають особливості її структури, принципів функціонування та впливу на загальний рівень результативності управління. Їх урахування дозволяє більш точно оцінити значення контролю в системі менеджменту та визначити напрями його вдосконалення.

Таблиця 1.3

Характеристика системи контролю підприємства

Характеристика	**Сутність**	**Значення**
Системність	Охоплення всіх підсистем	Комплексність управління
Безперервність	Постійний контроль	Оперативність
Об’єктивність	Достовірні дані	Точність рішень
Гнучкість	Адаптація до змін	Конкурентоспроможність
Інтегрованість	Зв’язок з іншими функціями	Узгодженість
Економічність	Мінімізація витрат	Ефективність

Важливою складовою сучасної системи контролю є внутрішній контроль, який спрямований на зменшення рівня ризиків, ефективне використання ресурсів і дотримання встановлених правил та стандартів. Він сприяє стабільності функціонування підприємства та підвищує надійність управлінських процесів. Внутрішній контроль забезпечує своєчасне виявлення можливих відхилень і порушень у діяльності підприємства [29].

Ефективно організована система внутрішнього контролю також підвищує рівень довіри з боку керівництва та зовнішніх зацікавлених сторін (рис. 1.6). Вона забезпечує прозорість діяльності підприємства та створює умови для його сталого розвитку.

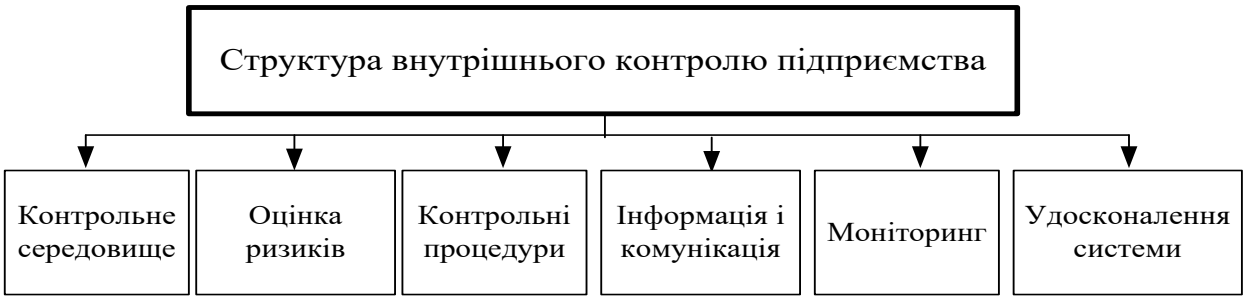


Рис.1.6. Структура внутрішнього контролю підприємства

У сучасних умовах усе більшого поширення набуває ризик-орієнтований підхід до організації контролю, який передбачає зосередження уваги на найбільш важливих і вразливих напрямах діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє ефективніше використовувати ресурси контролю, спрямовуючи їх на ті сфери, де ймовірність виникнення негативних наслідків є найвищою [51].

У результаті це сприяє зростанню рівня економічної безпеки підприємства та зменшенню ймовірності виникнення критичних ситуацій. Крім того, своєчасне реагування на ризики підвищує стійкість підприємства до зовнішніх викликів і сприяє його стабільному розвитку.

Ризик-орієнтований підхід до контролю наведено на рис. 1.7. Він відображає послідовність визначення, оцінки та управління ризиками, що забезпечує більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень.



Рис.1.7. Ризик-орієнтований підхід до контролю

Результативність системи контролю значною мірою визначається застосуванням сучасних інструментів, методів і технологій, які сприяють підвищенню точності контрольних процедур, оперативності обробки інформації та ефективності прийняття управлінських рішень [8]. Використання цифрових технологій, автоматизованих систем моніторингу та аналітичних інструментів дозволяє своєчасно виявляти відхилення від установлених показників, оцінювати причини їх виникнення та розробляти обґрунтовані заходи щодо усунення виявлених недоліків. Це створює передумови для підвищення прозорості управлінських процесів і раціонального використання ресурсів підприємства.

Результативність цієї системи визначається якістю її організації, рівнем інформаційного забезпечення, застосуванням сучасних інструментів, а також здатністю оперативно адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Важливу роль відіграють професійна компетентність персоналу, чіткий розподіл функціональних обов’язків і налагоджена взаємодія між структурними підрозділами. Узгодженість контрольних процедур із загальними цілями підприємства забезпечує своєчасне реагування на проблемні ситуації, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє вдосконаленню організаційних механізмів управління.

У сукупності зазначені чинники формують основу для стабільного функціонування та перспективного розвитку підприємства. Їх комплексне врахування забезпечує цілісність управлінських процесів, сприяє мінімізації внутрішніх і зовнішніх ризиків, зміцненню фінансово-економічної стійкості та підвищенню ефективності господарської діяльності. Водночас систематичне вдосконалення контрольних механізмів дозволяє підприємству підтримувати належний рівень керованості, своєчасно реагувати на зміни умов функціонування та створювати передумови для досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі..

ВИСНОВОК ДО 1 РОЗДІЛУ

Зміст контролю полягає у забезпеченні системи управління релевантною інформацією про ступінь досягнення цілей підприємства. У випадку виявлення відхилень від запланованих показників контроль створює можливості для своєчасного впровадження коригувальних дій, а також може використовуватися як засіб стимулювання результативної діяльності. Він відіграє важливу роль у підтримці ефективності управління. Контроль сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів та посиленню відповідальності за отримані результати. Це забезпечує більш чітке розуміння стану діяльності підприємства.

Система контролю повинна бути організована таким чином, щоб не обмежуватися лише виявленням відхилень, а й забезпечувати підтримку процесу прийняття коригувальних рішень. Вона має не тільки інформувати про наявність проблемних ситуацій, але й пропонувати можливі варіанти їх вирішення. Контроль має значний вплив на поведінку працівників і загальне функціонування системи управління. Якщо контрольні механізми розроблені неефективно, може виникнути ситуація, за якої діяльність персоналу буде спрямована на формальне дотримання вимог контролю, а не на досягнення стратегічних цілей підприємства.

У таких умовах знижується реальна результативність роботи та послаблюється мотивація працівників. Це негативно позначається на загальній ефективності діяльності підприємства та може перешкоджати його подальшому розвитку.

Система контролю має забезпечувати своєчасне надходження інформації до менеджера, скорочуючи часовий інтервал між виникненням події та її відображенням у контрольних інформаційних потоках. Висока оперативність отримання даних виступає важливою передумовою прийняття обґрунтованих і ефективних управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІЇ КОНТРОЛЮ НА ФОП «МУРАТОВ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ФОП «МУРАТОВ»

Основним напрямом діяльності ФОП «МУРАТОВ» є виробництво електричного устаткування для забезпечення потреб промислових підприємств у сучасних технологічних рішеннях. У цьому контексті функція контролю відіграє ключову роль у координації процесів розробки та виготовлення промислового обладнання, зокрема гідравлічних і пневматичних систем, підйомних механізмів та вантажно-розвантажувальних комплексів, забезпечуючи відповідність продукції встановленим стандартам якості.

Виробнича діяльність ФОП «МУРАТОВ» здійснюється відповідно до європейських технологічних стандартів, що обумовлює необхідність наявності дієвої системи виробничих потужностей і впровадження новітніх технологічних рішень є результатом ефективної організації контрольних процесів. Це дає змогу підприємству забезпечувати високий рівень надійності продукції та відповідати сучасним галузевим вимогам.

Крім того, контроль відіграє важливу роль у сфері постачання запасних частин та промислового обладнання. Співпраця з провідними зарубіжними виробниками передбачає постійний контроль якості імпортованої продукції, своєчасності поставок та рівня сервісного обслуговування, що забезпечує формування комплексних рішень для промислових клієнтів.

Активна участь підприємства у виставках і конкурсах також супроводжується елементами контролю ефективності маркетингової діяльності, оцінкою результатів представлення інноваційних розробок і аналізом конкурентного середовища. Це сприяє підвищенню впізнаваності

бренду, розвитку ділових зв’язків і вдосконаленню управлінських підходів.

Покращення функції контролю в діяльності ФОП «МУРАТОВ» виступає важливою умовою підвищення загальної результативності управління підприємством, забезпечення його стабільного розвитку та посилення конкурентних позицій на ринку. Основні економічні показники діяльності підприємства наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Ключові економічні показники діяльності ФОП «МУРАТОВ» у проміжку 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р., +, −	
				тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн	20 500	31 200	24 700	+4 200	+20,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	14 000	20 500	15 300	+1 300	+9,3
Валовий прибуток, тис. грн	6 500	10 700	9 400	+2 900	+44,6
Чистий прибуток, тис. грн	1 900	3 800	2 500	+600	+31,6
Середня вартість активів, тис. грн	18 000	25 000	30 500	+12 500	+69,4
Кількість працівників на кінець року, осіб	50	54	60	+10	+20,0

Упродовж 2022–2024 років діяльність ФОП «МУРАТОВ» характеризувалася позитивною динамікою ключових фінансово-економічних показників, що свідчить про відносно ефективну реалізацію управлінських функцій, зокрема функції контролю. За досліджуваний період обсяг чистого доходу підприємства зріс орієнтовно на 18 %, що є результатом не лише інвестицій у модернізацію матеріально-технічної бази та розвиток виробничої інфраструктури, але й посилення контролю за використанням ресурсів і витратами.

Чисельність працівників підприємства також збільшилася приблизно на 18 %, що підтверджує розширення масштабів діяльності. Водночас

ефективністю використання трудових ресурсів, продуктивністю праці та відповідністю кваліфікаційного рівня персоналу потребам виробництва.

У цілому результати аналізу ключових фінансово-економічних показників підтверджують позитивну динаміку розвитку ФОП «МУРАТОВ», підвищення результативності використання наявних ресурсів та поступове зміцнення конкурентних позицій підприємства. Водночас виявлене скорочення обсягів реалізації продукції, що відображається у зростанні залишків (табл. 2.2), свідчить про наявність певних недоліків у системі контролю збутової діяльності.

Зазначена ситуація обумовлює необхідність посилення контрольної функції в частині планування запасів і вдосконалення збутової політики. Ефективний контроль за обсягами, а також за станом складських запасів, сприятиме підвищенню ліквідності підприємства та забезпеченню стабільності його фінансових результатів.

Таблиця 2.2

Частка нереалізованої продукції у структурі активів ФОП «МУРАТОВ» за 2022–2024 рр.

Актив балансу	2022 р.		2024 р.		Абсол. відхилення, тис. грн.	Темп зміни, %
	тис. грн.	% до підсумку	тис. грн.	% до підсумку		
Вартість активів	22 000	100,0	33 750	100,0	+11 750	153,4
у тому числі: Оборотні активи	16 500	75,0	28 200	83,5	+11 700	170,9
з них готова продукція	6 500	29,5	12 550	37,2	+6 050	193,1

Дані таблиці свідчать про суттєве зростання вартості активів ФОП «МУРАТОВ» упродовж 2022–2024 років, що відображає розвиток матеріально-технічної бази та активізацію інвестиційної діяльності підприємства. Водночас така динаміка потребує належного рівня управлінського контролю за структурою активів та ефективністю їх

використання.

Особливої уваги заслуговує зростання частки оборотних активів, представлених готовою продукцією, яка збільшилася майже вдвічі (темп зростання 193,1 %). Це свідчить про накопичення нереалізованої продукції на складах і вказує на недостатню ефективність контролю за процесами реалізації та управління запасами. Збільшення питомої ваги готової продукції у структурі активів (з 29,5 % до 37,2 %) є індикатором зниження швидкості обертання товарно-матеріальних цінностей.

Дослідження процесів формування та руху трудових ресурсів підприємства, здійснене на основі даних таблиці 2.3, передбачає використання таких аналітичних показників, як коефіцієнт обороту кадрів та показник плинності персоналу, які дозволяють комплексно оцінити стабільність кадрового складу [42]. У цьому контексті функція контролю відіграє важливу роль у моніторингу кадрових процесів, своєчасному виявленні негативних тенденцій та використання трудових ресурсів.

Таблиця 2.3

Показники руху персоналу ФОП «МУРАТОВ» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Облікова чисельність штатних працівників на початок року, осіб	50	53	56
Прийнято працівників, осіб	6	7	8
Вибуло працівників, осіб	2	3	3
– у тому числі:			
– за власним бажанням	2	3	3
– з причин скорочення штатів	0	0	0
– за прогул чи порушення трудової дисципліни	0	0	0
Облікова чисельність штатних працівників на кінець року, осіб	54	57	61
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	52	55	58
Коефіцієнт обороту персоналу за наймом	0,115	0,130	0,138
Коефіцієнт обороту персоналу за вибуттям	0,038	0,053	0,052

Зазначена ситуація підкреслює необхідність посилення контрольної функції в частині планування обсягів виробництва, координації збутової діяльності та управління складськими запасами. Ефективний контроль за відповідністю між виробництвом і реалізацією продукції дозволить уникнути надлишкового накопичення запасів.

Протягом 2022–2024 рр. на ФОП «МУРАТОВ» спостерігається поступове збільшення чисельності штатних працівників, що відображає розширення виробничих потужностей та масштабів діяльності підприємства. Зростання кількості прийнятих працівників (з 6 до 8 осіб на рік) свідчить про керованість кадрових процесів, що значною мірою забезпечується ефективною реалізацією функції контролю у сфері управління персоналом.

Середньооблікова чисельність персоналу також має тенденцію до зростання, що створює передумови для стабільного забезпечення виробничих процесів трудовими ресурсами. Водночас коефіцієнти обороту персоналу за наймом і вибуттям характеризують помірну зміну кадрового складу, а низький рівень плинності кадрів свідчить про стабільність трудового колективу.

Аналіз підходів до оцінювання персоналу ФОП «МУРАТОВ» показав, що основним інструментом контролю результативності трудової діяльності є періодична атестація працівників, яка проводиться з інтервалом у два роки. Проте така періодичність може бути недостатньою для оперативного виявлення відхилень у продуктивності праці, що обумовлює доцільність удосконалення контрольних процедур шляхом впровадження більш регулярного моніторингу та використання сучасних методів оцінювання.

Одним із основних інтегральних показників, що відображає ефективність управління персоналом, є продуктивність праці (табл. 2.4). Посилення контролю за цим показником, зокрема шляхом визначення цільових орієнтирів і проведення регулярного аналізу результатів, сприятиме більш раціональному використанню трудових ресурсів.

Таблиця 2.4

Продуктивність праці у ФОП «МУРАТОВ» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсол. відхилення 2024 р. від 2022 р., +/-	2024 р. у % до 2022 р.
Чистий дохід, тис. грн	21 000	32 000	42 050	+21 050	200,2
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	51	54	57	+6	111,8
Продуктивність праці, тис. грн	420,0	592,6	432,5	+12,5	103,0

Проведені аналітичні розрахунки показують, що у 2022 році середній чистий дохід на одного працівника ФОП «МУРАТОВ» становив приблизно 418,0 тис. грн, тоді як у 2024 році цей показник підвищився до 431,5 тис. грн, що на 13,5 тис. грн, або на 3,2 % більше. Така тенденція свідчить про загальне зростання ефективності використання трудових ресурсів, що значною мірою зумовлено належною організацією контролю за результатами праці.

Разом із тим, у порівнянні з 2023 роком відзначається певне зниження тимчасових відхилень у діяльності підприємства. Це акцентує увагу на необхідності посилення контрольної функції, зокрема в частині своєчасного виявлення причин зниження ефективності та оперативного реагування на них шляхом удосконалення управлінських рішень.

Відповідно до стратегії розвитку, ФОП «МУРАТОВ» поступово нарощує масштаби виробничої діяльності, що супроводжується збільшенням чисельності персоналу. У 2024 році середньооблікова кількість працівників досягла 58 осіб, що на 7 осіб більше порівняно з 2022 роком. Така тенденція потребує підвищення ефективності контрольних процедур у сфері управління персоналом, зокрема щодо продуктивності праці, відповідності кваліфікації працівників виробничим потребам.

Дослідження динаміки показників діяльності ФОП «МУРАТОВ» засвідчує загальну позитивну тенденцію розвитку у 2022–2024 роках. Зокрема, обсяг чистого доходу у 2024 році досяг 42 050 тис. грн, що більш ніж удвічі перевищує рівень 2022 року (приріст 200,2 %). Водночас продуктивність праці зросла до 432,5 тис. грн на одного працівника, що на 3,0 % більше базового рівня. Це свідчить про потребу системного контролю для забезпечення стабільності такої динаміки у майбутньому.

У 2024 році рентабельність активів ФОП «МУРАТОВ» становила 7,9 %, що на 2,0 процентних пункти підкреслює необхідність посилення функції контролю у сфері управління ресурсами підприємства. Зокрема, актуальним є впровадження систематичного контролю за ефективністю інвестицій та структурою активів з метою підвищення їх віддачі.

Рентабельність власного капіталу, яка характеризує обсяг чистого прибутку, отриманого на кожну гривню власних коштів, у 2024 році склала 15,0 %, що на 3,0 процентних пункти менше рівня 2022 року. Зниження цього показника свідчить про певне зменшення доходності вкладеного капіталу та вказує на необхідність удосконалення системи фінансового контролю.

У таблиці 2.5 наведено основні фінансові показники, що характеризують прибутковість ресурсної бази підприємства, зокрема активів і власного капіталу. Їх аналіз є важливим елементом функції контролю, оскільки дозволяє оцінити ефективність розподілу ресурсів, рівень рентабельності та фінансову стійкість підприємства.

Зокрема, показник рентабельності активів дає змогу визначити обсяг чистого прибутку, отриманого з кожної гривні, вкладеної в активи, і характеризує ефективність управління майновою структурою підприємства. Систематичний контроль за динамікою цього показника дозволяє своєчасно виявляти тенденції зміни ефективності використання ресурсів та підприємства.

Таблиця 2.5

Показники прибутковості ФОП «МУРАТОВ» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р., +/-
Чистий дохід, тис. грн	21 200	32 100	24 200	+4 000
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	14 500	20 100	15 200	+700
Валовий прибуток, тис. грн	6 700	11 900	9 100	+2 400
Чистий прибуток, тис. грн	1 830	3 900	2 440	+610
Середньорічна вартість активів, тис. грн	18 350	25 140	30 900	+12 550
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	10 060	12 920	16 090	+6 030
Рентабельність активів, %	9,9	15,5	7,9	−2,0
Рентабельність власного капіталу, %	18,1	30,1	15,2	−2,9
Рентабельність продажів, %	8,6	12,1	10,1	+1,5
Чистий дохід, тис. грн	21 200	32 100	24 200	+4 000
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	14 500	20 100	15 200	+700

Водночас за підсумками 2024 року спостерігається зростання рентабельності продажів на 1,6 процентних пункти порівняно з 2022 роком. Така позитивна тенденція є результатом покращення організаційно-комерційних процесів, більш раціонального планування витрат та підвищення ефективності управління доходами від реалізації продукції. У цьому контексті функція контролю між доходами та витратами підприємства.

Для всебічної оцінки ефективності господарської діяльності доцільно також здійснювати аналіз витрат у розрахунку на 1 грн доходу (табл. 2.6), що дає змогу посилити контроль за раціональністю використання ресурсів.

Зростання рентабельності продажів також відображає вдосконалення структури витрат і підвищення результативності операційної діяльності, що сприяє зміцненню фінансової стабільності підприємства. Це підтверджує ефективність контрольних заходів у сфері витрат та доходів, однак потребує

подальшого розвитку системи внутрішнього контролю для підтримання досягнутих результатів.

Таблиця 2.6

Витрати у розрахунку на 1 грн. доходів ФОП «МУРАТОВ» за 2022- 2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Загальний обсяг операційних доходів, тис. грн	22 800	34 200	26 900	118,0
Сукупні операційні витрати, тис. грн	21 100	30 100	24 600	116,6
Витрати у розрахунку на 1 грн доходів, грн	0,93	0,88	0,91	97,8

Дані таблиці свідчать, що упродовж 2022–2024 років операційна діяльність ФОП «МУРАТОВ» характеризувалася зростанням обсягів доходів і витрат, що відображає у 2024 році операційні доходи досягли 26 900 тис. грн, що на 18,0 % перевищує рівень 2022 року. При цьому операційні витрати зросли на 16,6 %, що свідчить про відносно ефективний контроль за витратами, оскільки темпи їх зростання є нижчими порівняно з доходами.

Показник витрат у розрахунку на 1 грн доходу у 2024 році становив 0,91 грн, що на 2,2 % менше, ніж у 2022 році. Така динаміка покращення контролю за формуванням витрат. Незважаючи на певні коливання цього показника у 2023–2024 роках, загальна тенденція свідчить про збереження належного рівня управлінського контролю за витратною частиною діяльності підприємства.

Підсумки аналізу фінансово-господарської діяльності ФОП «МУРАТОВ» за 2022–2024 роки також свідчать про зростання обсягів доходу, а також валового і чистого прибутку підприємства, що вказує на загальне підвищення ефективності його діяльності. Разом з тим у 2024 році

було відмічено певне зменшення чистого доходу, що зумовлено зниженням платоспроможного попиту з боку споживачів.

Зазначені зміни підкреслюють необхідність подальшого вдосконалення функції контролю, зокрема в частині моніторингу ринкових умов, прогнозування попиту та адаптації обсягів виробництва і реалізації продукції. Посилення контрольних процедур у цих напрямах сприятиме підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх факторів і забезпеченню стабільності його фінансових результатів.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ФОП «МУРАТОВ»

Вплив зовнішнього середовища проявляється через економічні, соціальні, політико-правові, технологічні та конкурентні чинники, які змінюють параметри функціонування підприємства та потребують постійного контролю і оцінювання.

Мікросередовище підприємства охоплює сукупність елементів і суб’єктів, з якими організація взаємодіє безпосередньо у процесі здійснення господарської діяльності та на які вона може здійснювати цілеспрямований управлінський вплив. У межах реалізації функції контролю ці елементи виступають об’єктами постійного моніторингу та оцінювання ефективності взаємодії.

Важливу роль відіграють контактні аудиторії, які формують економічні, соціальні та інформаційні умови функціонування підприємства і виявляють зацікавленість у його діяльності. До них належать фінансово-кредитні установи, органи державного регулювання, засоби масової інформації та інші суспільні інститути. Систематичний контроль за взаємодією з цими суб’єктами сприяє підвищенню прозорості діяльності та

зниженню ризиків. Ефективне управління мікросередовищем на основі належно організованої контрольної функції забезпечує підвищення стабільності діяльності підприємства, оптимізацію його ринкової поведінки та зміцнення ділової репутації.

Доцільно розглянути вплив споживачів і цільових контактних аудиторій на господарську діяльність ФОП «МУРАТОВ» у контексті реалізації контрольної функції управління. Основними споживачами продукції підприємства є виробничі компанії м. Дніпро та інших регіонів України, а також підприємства роздрібної торгівлі й заклади громадського харчування, що потребує постійного контролю за структурою попиту та якістю обслуговування клієнтів.

Окремі позиції асортименту, зокрема комплектуючі та запасні частини до обладнання, мають універсальне призначення, що дозволяє розглядати широкий спектр промислових підприємств як потенційних споживачів продукції. У цьому контексті функція контролю забезпечує моніторинг змін попиту, оцінку ефективності збутової діяльності та своєчасне коригування асортиментної політики.

Диверсифікація споживчої бази сприяє зниженню ризику залежності від окремих сегментів ринку та підвищує гнучкість підприємства щодо змін кон’юнктури. Водночас ефективний контроль за структурою клієнтської бази та результатами взаємодії з різними групами споживачів дозволяє забезпечити стабільність доходів і підвищити адаптивність підприємства до коливань попиту.

У процесі здійснення господарської діяльності ФОП «МУРАТОВ» також виконувало проєкти за замовленням органів місцевого самоврядування, що підтверджує наявність досвіду взаємодії з публічним сектором і відповідність продукції чинним нормативно-правовим вимогам. Така співпраця потребує належного рівня контролю за дотриманням стандартів і умов виконання замовлень та позитивно впливає на формування

ділової репутації підприємства, а також розширює його можливості щодо участі у подальших тендерних процедурах.

Водночас інформація про перелік інституційних споживачів має конфіденційний характер і належить до комерційної таємниці підприємства, у зв'язку з чим її розкриття в межах даного дослідження є обмеженим.

Реалізація продукції споживчим компаніям ФОП «МУРАТОВ» здійснюється шляхом відвантаження зі складських приміщень у місті Дніпро, а також через розгалужену мережу регіональних торговельних агентів, що забезпечує значне територіальне охоплення ринку та потребує належного контролю за збутовими операціями.

Крім корпоративних клієнтів, споживачами продукції підприємства є також фізичні особи, які можуть здійснювати придбання як безпосередньо у виробника, так і через торговельні точки, розміщені у містах Дніпро та Запоріжжя. Це обумовлює необхідність контролю за якістю обслуговування та рівнем задоволеності різних груп споживачів.

Застосування багатоканальної системи збуту сприяє підвищенню доступності продукції, розширенню клієнтської бази та формуванню стабільного попиту, водночас вимагаючи ефективної організації контрольної функції для координації каналів реалізації та оцінки їх результативності.

Аналіз структури споживачів свідчить про стабільний попит на продукцію підприємства та наявність тенденції до його зростання. Така динаміка, зокрема, обумовлена поступовою адаптацією вітчизняного промислового виробництва до європейських стандартів якості та технічних регламентів, що потребує постійного контролю за відповідністю продукції встановленим вимогам. За цих умов продукція ФОП «МУРАТОВ» відповідає підвищеним ринковим стандартам, що сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства. Водночас зміни у зовнішньому середовищі можуть посилювати вплив окремих факторів на діяльність компанії, що зумовлює необхідність їх системного моніторингу та аналізу в межах реалізації контрольної функції управління.

Значну роль відіграє інформаційне середовище, яке формується засобами масової інформації через рівень зацікавленості у діяльності підприємства, готовність до висвітлення його продукції та умови розміщення рекламних матеріалів. Контроль за інформаційною активністю дозволяє забезпечити належний рівень комунікації з ринком і підтримувати позитивний імідж компанії.

Крім того, на операційну ефективність діяльності впливають тарифи на телекомунікаційні послуги, витрати на обслуговування комп'ютерної інфраструктури та характер взаємодії з органами державної влади. Сукупність цих факторів формує інституційне середовище функціонування підприємства. У процесі здійснення господарської діяльності ФОП «МУРАТОВ» використовує значний обсяг різноманітних матеріалів і комплектуючих, що зумовлює формування розгалуженої мережі постачальників. Така система сприяє забезпеченню безперервності виробничих процесів, однак водночас підвищує вимоги до координації взаємодії та посилення контролю за діяльністю контрагентів.

Оцінка рівня організації та ефективності договірної політики підприємства здійснювалася із застосуванням інструменту «картка постачальника», який дає змогу комплексно проаналізувати надійність партнерів, якість співпраці та ступінь виконання договірних зобов'язань. У межах реалізації контрольної функції цей підхід дозволяє систематизувати інформацію про постачальників і своєчасно виявляти потенційні ризики.

Отримані результати є основою для вдосконалення постачальницької стратегії підприємства, підвищення ефективності управління взаємовідносинами з контрагентами та мінімізації операційних ризиків (рис. 2.1).

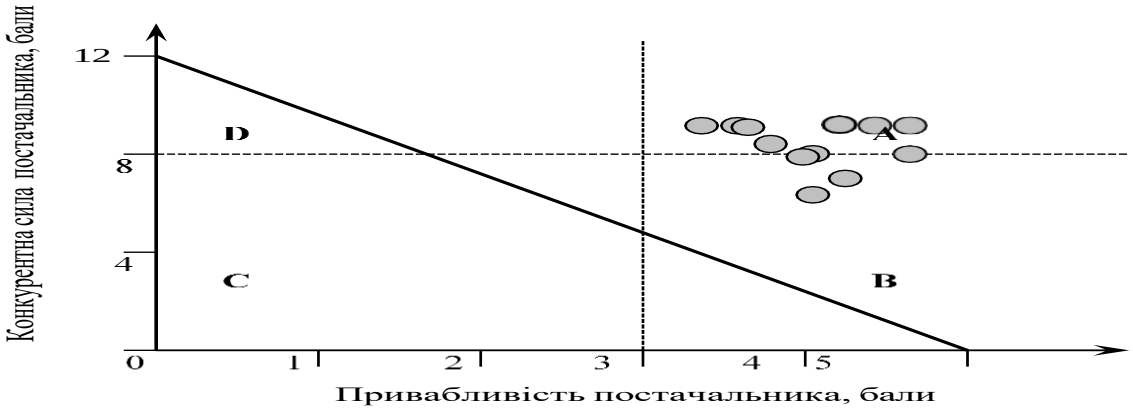


Рис. 2.1 – Карта постачальників ФОП «МУРАТОВ»

Висока концентрація контрагентів у секторі «А» свідчить про сформовану надійну постачальницьку базу підприємства, що створює передумови для підтримання стабільної господарської діяльності у середньо- та довгостроковій перспективі. Така структура взаємовідносин дозволяє забезпечити належний рівень безперервності виробничих процесів і потребує системного контролю для збереження її ефективності. Водночас співпраця з постачальниками, віднесеними до сектору «С», є недоцільною, оскільки такі контрагенти не гарантують достатнього рівня надійності та стабільності операційної діяльності.

Контрагенти, віднесені до секторів «В» і «D», характеризуються нейтральним рівнем взаємодії з підприємством, що може ускладнювати розвиток стабільних довгострокових партнерських відносин. Співпраця з такими постачальниками пов’язана з певними ризиками, зокрема щодо виконання договірних зобов’язань або можливих змін умов постачання, що потребує посиленого контролю з боку підприємства.

Згідно з даними, наведеними на рисунку 2.1, більшість проаналізованих постачальників (9 із 12) належать до сектору «А», що свідчить про їх високий рівень привабливості та конкурентоспроможності. Інші контрагенти наближені до цього сектору, однак формально класифіковані у секторі «В», для якого характерна значна привабливість при водночас нижчому рівні конкурентних переваг.

Проведений аналіз показує, що найвищий рівень конкурентоспроможності притаманний постачальникам, які знаходяться у безпосередній територіальній близькості до ФОП «МУРАТОВ», тоді як іноземні контрагенти характеризуються більшою загальною привабливістю. Таке поєднання створює можливості для гнучкого формування ланцюгів постачання з урахуванням витрат, якості та рівня надійності.

Вплив посередницьких структур на діяльність підприємства визначається їх здатністю формувати умови реалізації продукції, зокрема встановлювати ціни перепродажу кінцевим споживачам. У цьому контексті функція контролю відіграє ключову роль у відстеженні рівня доходів підприємства, які безпосередньо залежать від змін тарифів і комісійних винагород за посередницькі послуги.

Підприємство стоїть перед стратегічним вибором: залучати посередників або формувати власну керовану систему збуту, що дозволяє забезпечити більш високий рівень контролю за процесами реалізації продукції. Ефективна організація контрольної функції дає змогу оцінювати результативність кожного каналу збуту та своєчасно коригувати управлінські рішення. Крім того, важливим є визначення оптимальних типів посередників для включення до системи продажу, а також умов їх співпраці. Здійснення постійного контролю за діяльністю посередницьких структур сприяє підвищенню ефективності комерційних потоків і забезпеченню максимізації фінансових результатів підприємства.

Конкурентний аналіз є важливим інструментом реалізації контрольної функції в процесі формування стратегії підприємства. Отримання інформації про конкурентів, їх сильні та слабкі сторони, а також застосовувані методи й тактики ведення бізнесу дає змогу здійснювати ефективний контроль за позиціонуванням підприємства на ринку. Для досягнення конкурентних переваг необхідно визначати параметри, за якими підприємство може перевершити конкурентів, або розробляти альтернативні підходи, що дозволяють досягати високої ефективності діяльності без прямої конкуренції.

У цьому контексті функція контролю забезпечує оцінювання результативності обраної стратегії та своєчасне її коригування.

Процес оцінювання діяльності конкурентних підприємств у контексті ФОП «МУРАТОВ» охоплює кілька взаємопов'язаних етапів і є важливою складовою реалізації контрольної функції управління. Перший етап передбачає систематичне виявлення та накопичення інформації про існуючих і потенційних конкурентів на ринку з метою забезпечення повноти аналітичної бази.

Наступним кроком є проведення комплексної оцінки діяльності цих суб'єктів господарювання для визначення найбільш активних учасників ринку. У межах контрольної функції це дозволяє ідентифікувати ключові джерела конкурентного впливу та оцінити їх значущість. Подальший етап включає аналіз стратегій, що застосовуються найбільш активними конкурентами, тоді як завершальною стадією є оцінювання їх конкурентоспроможності за такими параметрами, як характеристики продукції, цінова політика, рівень обслуговування та широта асортименту. Такий підхід забезпечує ефективний контроль за конкурентним середовищем і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Постачальник має чітко усвідомлювати вимоги підприємства та володіти належною матеріально-технічною і організаційною базою для виконання визначених завдань. У межах реалізації контрольної функції обсяг його відповідальності та конкретні зобов'язання доцільно встановлювати індивідуально для кожного проєкту або контракту, що забезпечує прозорість взаємодії та знижує рівень ризиків.

Раціонально побудовані договірні відносини з постачальниками сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства та забезпечують стабільність виробничих процесів за умови належного контролю їх виконання. Вибір партнерів має ґрунтуватися на оцінюванні їх надійності, якості продукції або послуг, а також обґрунтованості цінової політики. Важливими критеріями є відсутність конфлікту інтересів із

конкурентами, здатність оперативно реагувати на зміни ринкових умов і гнучкість у прийнятті рішень, що потребує постійного контролю з боку підприємства.

З метою досягнення довгострокових взаємовигідних результатів підприємству необхідно здійснювати систематичний аналіз як потенційних, так і діючих партнерів, а також вибудовувати з ними ефективну співпрацю, переважно на основі договірних відносин із чітко визначеними правами та обов'язками сторін. Такий підхід сприяє посиленню контролю за виконанням зобов'язань, формуванню стабільних ланцюгів постачання та підвищенню ефективності внутрішніх бізнес-процесів.

Для оцінювання рівня та характеру впливу факторів мікросередовища на діяльність підприємства доцільно сформувати узагальнену таблицю (табл. 2.7), яка дозволяє наочно відобразити взаємозв'язки між підприємством і його найближчим оточенням. Застосування такого підходу забезпечує комплексне розуміння впливу ключових суб'єктів і елементів мікросередовища на операційну діяльність, а також дає можливість визначити пріоритетні напрями для прийняття управлінських рішень у межах реалізації контрольної функції.

Проведений аналіз свідчить, що вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ФОП «МУРАТОВ» є здебільшого позитивним, оскільки вони формують передумови для стабільного розвитку підприємства, розширення клієнтської бази та вдосконалення виробничих і комерційних процесів. Крім того, сприятливі умови зовнішнього оточення сприяють зростанню конкурентоспроможності компанії та створюють можливості для досягнення її довгострокових стратегічних цілей. У цьому контексті систематичний контроль і аналіз взаємодії з найближчим оточенням дозволяють підприємству ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища та підвищувати результативність своєї діяльності.

Таблиця 2.7

Аналіз впливу мікросередовища підприємства

Фактори впливу	Ступінь впливу (1–3)	Характер впливу (+/-)	Оцінка впливу фактора
1	2		4
1. Споживачі та контактні аудиторії високий рівень лояльності клієнтів	2	+1	+2
обмежені альтернативи вибору постачальника	2	+1	+2
висока чутливість до рекламних та стимулюючих заходів	2	+1	+2
зростання потенційного попиту унаслідок розвитку цільових галузей	1	+1	+1
низька платоспроможність споживачів	3	-1	-3
спрощення процедур і покращення умов кредитування	1	+1	+1
податковий та стандартізаційний тиск	2	+1	+2
позитивна увага ЗМІ	2	-1	-2
Сума впливу			+5
2. Конкуренти			
поява нових активних учасників ринку	1	-1	-1
підсилення конкурентного тиску	1	-1	-1
відсутність бар'єрів входу на ринок	1	-1	-1
висока привабливість ринку для конкурентів	1	-1	-1
активність маркетингових дій конкурентів	1	-1	-1
Сума впливу			-5
3. Постачальники та посередники добре відпрацьовані схеми роботи з постачальниками/посередниками	3	+1	+3
сприятливі умови та строки поставок	2	+1	+2
довгострокові контракти на вигідних умовах	1	+1	+1
підвищений контроль над постачальниками/посередниками	2	+1	+2
зростання числа потенційних постачальників	1	+1	+1
підсилення тиску з боку постачальників	2	-1	-2
підвищення цін на імпортні поставки через зміни митного законодавства	2	-1	-2
Сума впливу			+5

Аналіз зовнішнього середовища є безперервним процесом, що забезпечує комплексне оцінювання впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства з метою своєчасного виявлення можливостей розвитку та потенційних загроз. Особливого значення набуває систематичне дослідження економічних, політичних, соціальних, технологічних і конкурентних факторів, які безпосередньо впливають на результати господарської діяльності. Реалізація контрольної функції у цій сфері сприяє підвищенню гнучкості управлінських рішень, своєчасному коригуванню стратегічних орієнтирів та ефективній адаптації підприємства до динамічних умов ринкового середовища.

За експертними оцінками, переважна частина зазначених факторів має дестабілізуючий вплив, оскільки вони формують додаткові ризики для розвитку підприємства та можуть негативно позначатися на ефективності його діяльності. Зокрема, економічна нестабільність, посилення конкурентного тиску, зміни нормативно-правового регулювання та обмеженість фінансових ресурсів ускладнюють процеси планування й реалізації управлінських рішень. За таких умов особливого значення набуває формування дієвої системи моніторингу зовнішнього середовища, яка забезпечуватиме своєчасне виявлення негативних тенденцій, оцінювання можливих наслідків їх впливу та розроблення превентивних заходів щодо мінімізації ризиків. Це сприятиме підвищенню стійкості підприємства, збереженню його конкурентних позицій та забезпеченню передумов для стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВОК ДО 2 РОЗДІЛУ

Проведений аналіз господарської діяльності ФОП «МУРАТОВ» за період 2022–2024 років дав ефективність використання ресурсів та умов його функціонування у зовнішньому середовищі. Встановлено, що підприємство працює відповідно до вимог чинного законодавства України та спеціалізується на виготовленні електричного, гідравлічного і пневматичного обладнання для промислових споживачів. Запровадження сучасних європейських стандартів і регулярне оновлення виробничих потужностей сприяють підвищенню якості продукції та формуванню стійких конкурентних позицій. У цьому контексті забезпечує своєчасне виявлення відхилень і підтримку належного рівня управління виробничими процесами.

Аналіз основних економічних показників у 2022–2024 роках. Зокрема, обсяг чистого доходу зріс приблизно на 18 %, що стало результатом інвестицій у матеріально-технічне забезпечення та розширення масштабів виробництва. Водночас збільшення чисельності персоналу підтверджує активізацію господарської діяльності. Разом із тим, зростання частки нереалізованої готової продукції в структурі активів вказує на певні недоліки у системі збуту, що підкреслює необхідність посилення контрольних функцій у сфері маркетингу та реалізації продукції.

Оцінювання використання трудових ресурсів показало збільшення середньооблікової чисельності працівників при збереженні стабільного кадрового складу, що підтверджується низьким рівнем плинності кадрів. Продуктивність праці у 2024 році перевищила рівень 2022 року, однак її незначне зниження порівняно з 2023 роком свідчить про потребу вдосконалення контролю за організацією праці та мотиваційними механізмами. Посилення управлінського контролю у цій сфері сприятиме підвищенню ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 3. ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМКІВ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ФОП «МУРАТОВ»

3.1 Включення системи контролінгу у систему внутрішнього контролю на ФОП «МУРАТОВ»

У сучасних економічних реаліях, що відзначаються високим рівнем невизначеності, посиленням конкурентного тиску та зростанням ризикогенних факторів, особливої ваги набуває побудова дієвої системи внутрішнього контролю на підприємстві. За таких умов забезпечення прозорості управлінських процесів і своєчасного прийняття рішень стає ключовим чинником стабільного функціонування суб'єкта господарювання. Крім того, ефективний внутрішній контроль сприяє підвищенню фінансової дисципліни та мінімізації потенційних втрат.

Для ФОП «МУРАТОВ» одним із доцільних напрямів підвищення ефективності управління виступає запровадження контролінгу як багатофункціонального інструменту, що інтегрує процеси планування, обліку, аналітичної обробки інформації та контролю в межах цілісної системи. Застосування такого підходу сприяє не лише координації управлінських рішень, але й підвищує рівень їх аргументованості завдяки використанню комплексного аналізу інформаційних даних.

Контролінг не обмежується лише фіксацією результатів господарської діяльності, а також виступає дієвим інструментом впливу на процес їх формування. Його значення особливо зростає в умовах кризових ситуацій, коли виникає потреба у своєчасному виявленні відхилень від запланованих показників і оперативному коригуванні управлінських рішень. Отже, застосування контролінгу забезпечує підвищення результативності діяльності підприємства та посилення його конкурентоспроможності.

Загальна логіка функціонування системи контролінгу представлена на рис. 3.1, де відображено взаємозв'язок ключових управлінських функцій та їх інтеграцію в єдину систему прийняття рішень. Така схема демонструє послідовність інформаційних потоків і підкреслює роль контролінгу як координаційного механізму управління.

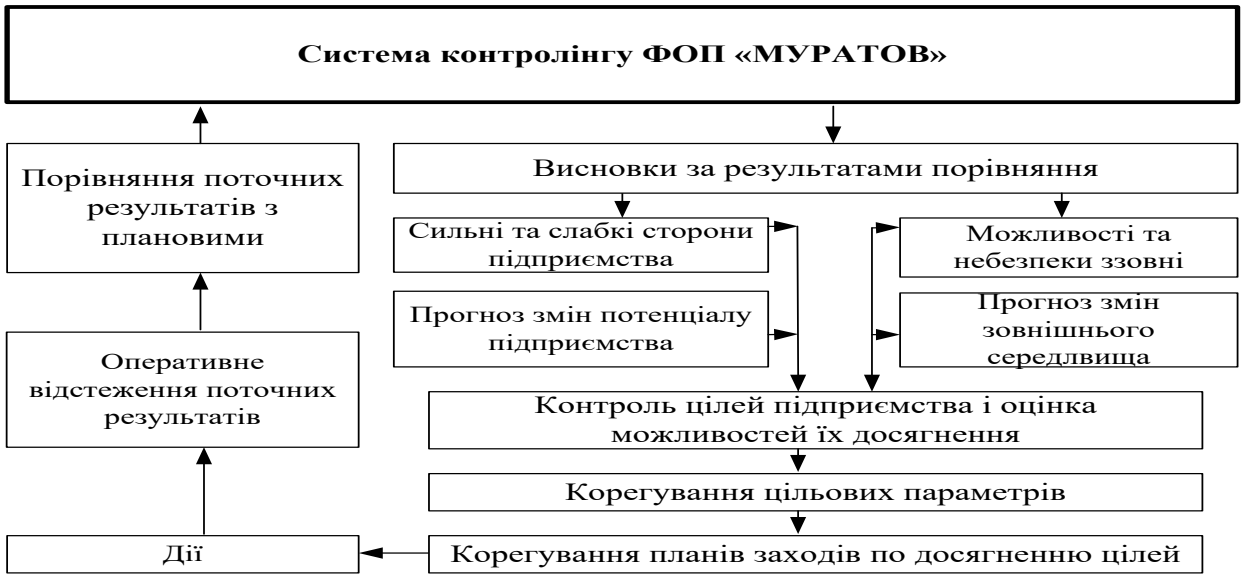


Рис.3.1. Система контролінгу ФОП «МУРАТОВ»

Система контролінгу функціонує на основі безперервного управлінського циклу, що охоплює взаємопов'язані етапи планування, обліку, аналітичної оцінки, контролю та подальшого регулювання. Така послідовність забезпечує цілісність управлінського процесу та формує замкнений контур зворотного зв'язку, необхідний для ефективного функціонування підприємства. Важливою характеристикою цього підходу є його адаптивність, що дозволяє своєчасно враховувати динамічні зміни середовища господарювання.

Використання даної моделі забезпечує постійний моніторинг результатів діяльності підприємства та своєчасне виявлення відхилень від установлених планових показників. Окрім цього, інтеграція інформаційних потоків у системі контролінгу підвищує рівень аналітичного забезпечення

управлінських процесів. У свою чергу, це формує основу для більш обґрунтованого прогнозування та ефективного стратегічного планування.

Для ФОП «МУРАТОВ» впровадження такої системи означає зростання рівня обґрунтованості управлінських рішень, оскільки вони базуються на комплексному аналізі релевантної інформації. Водночас це сприяє зниженню ризику виникнення кризових явищ через своєчасне виявлення проблемних аспектів діяльності та їх коригування. У результаті підвищується загальна ефективність управління та стійкість підприємства до впливу негативних факторів зовнішнього середовища.

Доцільність інтеграції контролінгу в систему управління підприємством зумовлена сукупністю об’єктивних чинників, пов’язаних із трансформацією сучасного бізнес-середовища. Зокрема, посилення нестабільності зовнішніх умов функціонування ускладнює процес прийняття управлінських рішень та підвищує вимоги до їх обґрунтованості й оперативності. У таких умовах традиційні підходи до управління виявляються недостатньо ефективними, що обумовлює потребу у впровадженні нових інструментів.

Крім того, зростання складності внутрішніх управлінських процесів вимагає створення дієвого механізму координації між окремими підсистемами підприємства. Відсутність належної узгодженості може призводити до неефективного використання ресурсів і зниження результативності діяльності. Саме контролінг забезпечує інтеграцію різних функціональних напрямів та сприяє формуванню єдиного інформаційного простору управління.

Важливим аспектом є також необхідність ефективного інформаційного забезпечення управлінської діяльності в умовах як дефіциту, так і надлишку інформації. Упорядкування інформаційних потоків та їх аналітична обробка дозволяють підвищити якість прийняття рішень і зменшити рівень невизначеності. Додатково, впровадження контролінгу сприяє підвищенню

прозорості діяльності підприємства та посиленню контролю за досягненням стратегічних і тактичних цілей.

Контролінг є визначальним чинником удосконалення ефективності та якості системи управління підприємством, забезпечуючи її гнучкість і здатність протистояти змінам. Його застосування дає змогу не тільки оперативно реагувати на сучасні виклики, але й створювати передумови для формування стійких довгострокових конкурентних переваг.

Реалізація контролінгу на підприємстві має здійснюватися за відповідними напрямами, що систематизовані на рис. 3.2, де відображено основні вектори його впровадження та функціонування.

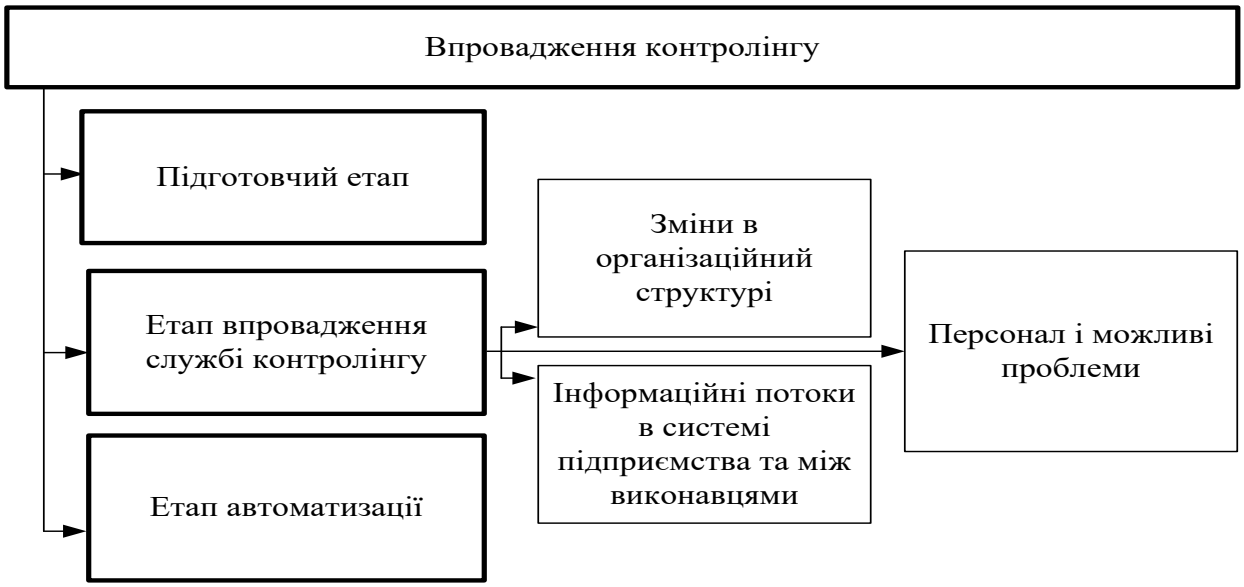


Рис.3.2. Етапи впровадження контролінгу на ФОП «МУРАТОВ»

Формування служби контролінгу передбачає створення умов для її повноцінного функціонування, зокрема забезпечення безперешкодного доступу до інформації щодо результатів діяльності всіх структурних підрозділів підприємства. Це є необхідною передумовою для здійснення комплексного аналізу, координації управлінських процесів та формування обґрунтованих управлінських рішень. Відсутність доступу до релевантних даних може суттєво знизити ефективність контролінгу як інструменту управління.

Після погодження з керівництвом підприємства термінів і етапів впровадження служби контролінгу доцільно ініціювати розроблення відповідного розпорядчого документа, який регламентує порядок отримання та використання інформації. Такий документ має визначати перелік необхідних джерел даних і відповідальних осіб за їх надання. Це сприятиме підвищенню організованості інформаційних потоків та уникненню дублювання або втрати даних.

До складу інформаційного забезпечення служби контролінгу доцільно включити такі елементи: загальну характеристику підприємства (паспорт), дані про виробничу структуру, штатний розпис, функціональні обов'язки структурних підрозділів і працівників управлінського апарату. Крім того, важливими є стратегічні, середньострокові та оперативні плани, а також звітні матеріали щодо виробничо-господарської діяльності як підприємства в цілому, так і його окремих підрозділів.

Додатково, інформаційна база повинна охоплювати посадові інструкції працівників, документи з організації праці, а також результати внутрішніх і зовнішніх перевірок, включаючи матеріали ревізій та опитувань персоналу, проведених як внутрішніми фахівцями, так і незалежними аудиторськими чи консалтинговими структурами. Узагальнення та систематизація цих даних дозволяє підвищити прозорість управлінських процесів і забезпечити своєчасне виявлення проблемних аспектів діяльності підприємства.

Функціональні обов'язки служби контролінгу мають формуватися з урахуванням принципу недопущення дублювання діяльності інших структурних підрозділів, а також орієнтуватися на виконання координаційно-консультативної ролі в системі управління підприємством. Такий підхід забезпечує підвищення ефективності взаємодії між підрозділами та сприяє формуванню єдиного інформаційно-аналітичного середовища. Водночас служба контролінгу повинна виступати незалежним експертним центром, який надає обґрунтовані рекомендації керівникам усіх рівнів управління.

Організаційним елементом впровадження контролінгу є погодження термінів і тривалості роботи з ключовими спеціалістами підприємства, а також визначення дати представлення підсумкового звіту. Важливою умовою є участь у презентації результатів усіх працівників, залучених до процесу опитування, що забезпечує прозорість і повноту обговорення отриманих висновків. Крім того, така взаємодія сприяє підвищенню рівня довіри до результатів дослідження та їх подальшого практичного використання.

Основні етапи та заходи щодо впровадження служби контролінгу систематизовано на рис. 3.2, де відображено послідовність дій і логіку реалізації даного процесу.

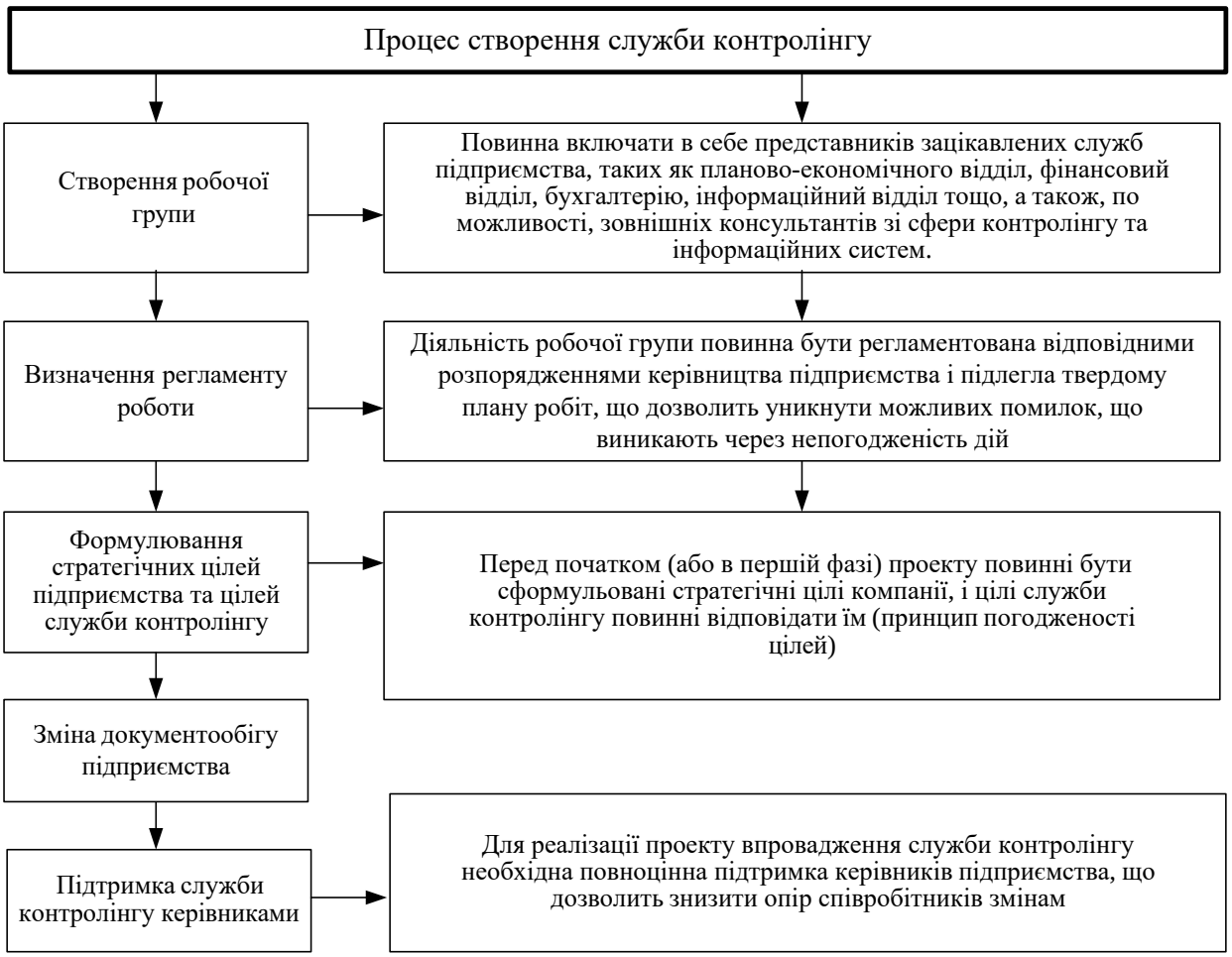


Рис.3.2. Процес створення служби контролінгу

Основною метою проведення опитування є встановлення ролі кожного структурного підрозділу в системі контролінгу, оцінка його функціонального навантаження, а також аналіз існуючих процедур оцінювання результатів діяльності та здійснення контролю. Додатково це створює передумови для оптимізації внутрішніх процедур та підвищення їх результативності.

На завершальному етапі формується узагальнений аналітичний звіт, у якому відображаються результати діагностики діяльності підприємства, включаючи як позитивні аспекти, так і проблемні зони. На основі цього документа керівництву пропонуються конкретні напрями вдосконалення діяльності та усунення виявлених недоліків.

У процесі формування служби контролінгу необхідно враховувати комплекс організаційних та функціональних вимог, що забезпечують її ефективну інтеграцію в систему управління підприємством. Насамперед, така служба повинна бути підпорядкована виключно керівництву вищого рівня, що гарантує її незалежність і об’єктивність у процесі оцінювання діяльності підприємства. Це дозволяє уникнути впливу окремих структурних підрозділів на результати аналітичної роботи та підвищує достовірність управлінської інформації.

Важливою умовою є виокремлення контролінгу як самостійної, нейтральної ланки управління, яка виконує координаційно-аналітичні функції. Такий статус забезпечує можливість формування неупереджених висновків і рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Водночас економічні служби підприємства повинні забезпечувати контролінг повним обсягом необхідної інформації, а також сприяти отриманню додаткових даних з інших підрозділів для комплексного аналізу.

Результативність діяльності служби контролінгу значною мірою визначається застосуванням сучасних підходів і технологій до збирання, опрацювання та інтерпретації економічних даних. Оснащення відповідними технічними ресурсами та інформаційними системами сприяє підвищенню швидкості й точності аналітичних процедур. Водночас важливим є

забезпечення оперативного обміну інформацією з керівництвом підприємства, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Служба контролінгу повинна функціонувати у тісній взаємодії з іншими структурними підрозділами підприємства за умови чіткого розмежування функціональних обов'язків між працівниками. Це дозволяє уникнути конфліктів компетенцій і забезпечує узгодженість дій у межах управлінської системи. Водночас має бути передбачена можливість постійного вдосконалення процедур збору та аналізу інформації, що сприятиме підвищенню адаптивності системи контролінгу до змінних умов діяльності.

Окрему увагу слід приділяти питанням мотивації працівників інших служб, які залучаються до надання інформації, зокрема шляхом компенсації додаткового навантаження. Рішення щодо таких стимулюючих заходів повинні прийматися керівництвом, яке безпосередньо використовує результати роботи служби контролінгу. У підсумку, забезпечення можливості оперативного доведення аналітичної інформації до вищого керівництва є ключовою умовою підвищення ефективності управління підприємством та прийняття своєчасних стратегічних рішень.

У практичній діяльності підприємств застосовуються різні варіанти організації служби контролінгу та визначення її позиції в структурі управління. Обрання відповідної моделі зумовлюється масштабами функціонування підприємства, складністю управлінських процесів і стратегічними орієнтирами розвитку. Водночас важливо забезпечити гармонійне впровадження контролінгу в наявну систему управління без порушення її цілісності та узгодженості функціонування.

Процес впровадження контролінгу доцільно здійснювати поетапно. На початковій стадії передбачається опрацювання окремих функцій, що належать до сфери контролінгу, які можуть виконуватися працівниками різних підрозділів паралельно з їх основними обов'язками. Такий підхід

дозволяє оцінити доцільність і ефективність впровадження контролінгу без значних організаційних змін.

На другому етапі можливим є формування спеціалізованої групи на базі планово-економічного підрозділу, працівники якої поряд із основною діяльністю виконують функції контролінгу, отримуючи за це додаткову винагороду. Це сприяє поступовому накопиченню досвіду та формуванню компетенцій у сфері контролінгу. На третьому етапі доцільно створити окрему експертну групу, яка зосереджується виключно на виконанні аналітичних і координаційних функцій контролінгу.

Заключним етапом є формування повноцінного відділу контролінгу, укомплектованого фахівцями різних профілів, що забезпечує комплексне виконання відповідних функцій. Така еволюція організаційної структури дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити поступову адаптацію підприємства до нових умов управління. Важливо також враховувати, що ефективність функціонування контролінгу значною мірою залежить від рівня професійної підготовки персоналу та наявності відповідної методичної бази.

Раціональним є пряме підпорядкування служби контролінгу генеральному директорові, що акцентує її стратегічну роль у системі управління підприємством. Така організація забезпечує оперативну передачу інформації та посилює вплив контролінгу на прийняття управлінських рішень. Крім того, це сприяє підвищенню координаційної функції служби контролінгу у взаємодії між різними структурними підрозділами.

Водночас слід враховувати, що контролінг є відносно новим інструментом для вітчизняних підприємств, що може зумовлювати певний опір з боку персоналу. Основними проблемами, які виникають у процесі його впровадження, є небажання працівників змінювати усталені підходи до роботи та зростання навантаження у період адаптації до нової системи. Подолання цих труднощів потребує належного інформаційного супроводу, навчання персоналу та формування мотиваційних механізмів, спрямованих на підтримку змін.

3.2 Впровадження експрес-діагностики по контролю за якістю і ефективністю системи управління ФОП «МУРАТОВ»

Підприємство як відкрита соціально-економічна система функціонує в умовах постійних змін, що зумовлено впливом численних факторів розвитку. Насамперед це внутрішні чинники, які підлягають управлінню та контролю: стратегічні цілі, кадровий потенціал, організаційна структура, корпоративна культура, технологічний рівень виробництва, асортимент продукції та система мотивації персоналу. Ефективність реалізації цих елементів значною мірою залежить від дієвості функції контролю, яка забезпечує узгодженість між поставленими цілями та фактичними результатами діяльності.

Разом із тим результати функціонування підприємства формуються під впливом взаємодії з елементами мікросередовища, зокрема постачальниками, посередниками, конкурентами, споживачами та іншими стейкхолдерами. Усі зазначені суб'єкти діють у межах більш широкого зовнішнього середовища, вплив якого здатний як відкривати нові перспективи розвитку, так і створювати додаткові загрози. За таких обставин особливого значення набуває систематичний моніторинг змін зовнішніх чинників і своєчасне коригування управлінських рішень відповідно до нових умов.

Для обґрунтування результативних напрямів розвитку підприємства в умовах впливу внутрішніх і зовнішніх факторів керівництву необхідно здійснювати систематичну оцінку його поточного стану, співвідносячи отримані результати з обраною стратегією та конкурентними позиціями. Такий підхід вимагає використання сучасних інструментів контролю та діагностики управлінської системи.

Одним із ключових завдань дослідження є обґрунтування методичного підходу до оцінювання якості та результативності системи управління підприємством із акцентом на функцію контролю. Насамперед доцільно здійснювати аналіз виробничої діяльності, зокрема рівня технологічного

розвитку, кадрового забезпечення, організації виробничих процесів, ступеня механізації й автоматизації, стану основних засобів і конкурентоспроможності продукції.

Об’єктами контролю та діагностики ефективності управління мають виступати: структура управлінського персоналу, обґрунтованість чисельності кадрів, організаційна та функціональна побудова управління, особливості управлінських процесів, документообіг та інформаційні потоки, якість прийняття управлінських рішень, організація праці управлінського персоналу, рівень технічного забезпечення, а також ефективність системи мотивації. Посилення контролю за цими елементами сприятиме підвищенню загальної результативності управління підприємством.

Здійснення діагностики рівня якості та ефективності системи управління ФОП «МУРАТОВ» формує підґрунтя для розроблення обґрунтованих рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням стратегічних орієнтирів підприємства, управлінських інтересів та впливу зовнішнього середовища. Встановлено, що результативність діяльності ФОП «МУРАТОВ» значною мірою залежить від рівня організації управлінських процесів, ефективності прийняття рішень, якості кадрового потенціалу, дієвості системи мотивації та чіткості реалізації стратегічного планування. У цьому аспекті важливе значення має функція контролю, яка забезпечує узгодженість між запланованими показниками та фактичними результатами діяльності підприємства.

У разі здійснення діагностичних заходів силами ФОП «МУРАТОВ» відповідальність за їх організацію та проведення доцільно покласти на підрозділ, що виконує функції контролю або контролінгу. За відсутності такого підрозділу ці функції можуть бути делеговані провідним спеціалістам різних напрямів діяльності (фінанси, бухгалтерія, маркетинг, управління персоналом тощо) із залученням інших структурних одиниць підприємства.

Головною метою проведення діагностики є формування повної, надійної та об’єктивної інформаційної бази щодо стану об’єкта управління

(виробничої діяльності ФОП «МУРАТОВ»), суб'єкта управління (управлінської системи) та забезпечувальних підсистем. Це створює можливість здійснення комплексного аналізу результативності управління, ідентифікації проблемних зон та визначення пріоритетних напрямів удосконалення, зокрема у сфері посилення контрольних механізмів.

Для проведення діагностики на ФОП «МУРАТОВ» можуть застосовуватися різні методи, зокрема: безпосереднє спостереження, опитування працівників, аналіз внутрішньої документації, анкетування, а також дослідження використання робочого часу. Вибір конкретних методів залежить від особливостей діяльності підприємства, при цьому найбільш ефективним є їх комплексне застосування.

У процесі діагностики досліджується не лише виробнича діяльність ФОП «МУРАТОВ», а й система управління нею, а також взаємозв'язки між цими складовими. Для підвищення оперативності виявлення недоліків доцільно використовувати експрес-діагностику, яка дозволяє швидко оцінити стан управлінських процесів і ефективність функції контролю.

Запропонований методичний підхід до діагностики передбачає врахування ключових внутрішніх чинників, що визначають рівень якості та результативності системи управління ФОП «МУРАТОВ». Кожен із цих факторів підлягає оцінюванню за відповідними критеріями з подальшим співвіднесенням із основними управлінськими функціями. Такий підхід дозволяє забезпечити системність аналізу та підвищити обґрунтованість отриманих висновків.

Доцільним є групування внутрішніх факторів за центрами відповідальності, зокрема за такими напрямами, як виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом, зовнішньоекономічна діяльність, корпоративна культура та загальне управління. Їх аналіз доцільно здійснювати у розрізі базових управлінських функцій — планування, організації, мотивації та контролю. Це дає змогу комплексно оцінити ефективність функціонування кожного напряму діяльності підприємства.

Посилення контрольної складової в межах кожного із зазначених напрямів сприятиме підвищенню загальної ефективності системи управління підприємством. Крім того, це дозволить своєчасно виявляти відхилення та приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 3.1

Шкала критеріїв

Значення критерію	Рівень оцінки
Відсутність прояву ознаки або її нерелевантність для діяльності підприємства	0
Слабко виражений прояв ознаки, що має мінімальний вплив на діяльність підприємства	1
Рівень прояву нижчий за середній, при якому вплив є відчутним	2
Середній рівень прояву ознаки з відповідним впливом на підприємство	3
Виражений прояв ознаки, що спричиняє суттєвий вплив на діяльність підприємства	4
Максимальний рівень прояву ознаки	5

За результатами проведеного комплексного дослідження формується узагальнена таблиця у форматі матриці, яка дає змогу оцінити рівень якості та результативності системи управління ФОП «МУРАТОВ», ідентифікувати критичні зони та визначити ключові проблемні аспекти. Такий підхід забезпечує наочність представлення результатів і підвищує обґрунтованість подальших управлінських висновків.

Застосування запропонованого діагностичного інструментарію дозволило впорядкувати отриману інформацію та здійснити комплексну оцінку стану управління підприємством. Особливу увагу приділено аналізу ефективності реалізації функції контролю як однієї з ключових складових управлінської системи (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Діагностика рівня якості і ефективності системи управління ФОП «МУРАТОВ»

Фактори	Планування	Організація	Мотивація	Контроль	Всього
Виробництво	0	0,15	0	0,63	0,78
Корпоративна культура	0,42	0	0	1,1	1,52
Маркетинг	0,21	1,32	0	0,5	2,03
Зовнішньоекономічна діяльність	0	0	0	0	0
Фінанси	0	0,3	0	0,86	1,16
Персонал	0	0	0,54	1,6	2,14
Управління	0,7	0,48	0,15	0	1,33
Всього	1,33	2,25	0,69	4,69	8,96

Отримані результати свідчать про нерівномірність розвитку окремих функцій управління на ФОП «МУРАТОВ». Зокрема, найбільша частка припадає на функцію контролю, що вказує на її значний вплив на загальну ефективність системи управління. Водночас наявність низьких показників за окремими напрямами (планування та мотивація) свідчить про потребу вдосконалення управлінських процесів і підвищення узгодженості між ними.

Результати діагностики підтверджують необхідність посилення функції контролю як ключового елементу управління ФОП «МУРАТОВ», що забезпечує своєчасне виявлення відхилень, підвищення обґрунтованості управлінських рішень і загальну результативність діяльності підприємства.

Оцінювання кризових проявів у діяльності ФОП «МУРАТОВ» та діагностика якості й ефективності системи управління мають здійснюватися на випередження, ще до появи очевидних негативних ознак. Такий підхід дозволяє підвищити результативність функції контролю, оскільки забезпечує своєчасне виявлення відхилень та запобігання їх подальшому розвитку.

Головною метою експрес-діагностики системи управління ФОП «МУРАТОВ» є раннє виявлення ознак зниження її якості та ефективності, а також попередня оцінка масштабів можливих кризових явищ. Це створює

підґрунтя для оперативного прийняття управлінських рішень і посилення контрольних процедур.

Процес експрес-діагностики доцільно здійснювати за такими основними етапами:

1. Визначення «зони ризику» (кризового поля).

На цьому етапі ідентифікуються сфери діяльності ФОП «МУРАТОВ», у яких можуть виникати загрози зниження ефективності управління. В сучасних умовах практично всі напрямки діяльності підприємства можуть бути джерелами ризиків, тому важливим є налагодження системного контролю за кожним із них. Таке «кризове поле» доцільно структурувати за центрами відповідальності (виробництво, фінанси, маркетинг, персонал тощо). Наочне представлення центрів відповідальності ФОП «МУРАТОВ» наведено на рис. 3.3.



Рис.3.3. Центри відповідальності ФОП «МУРАТОВ»

Структурування «кризового поля» за центрами відповідальності дозволяє чітко розподілити функції управління між ключовими напрямами діяльності підприємства. Такий підхід сприяє своєчасному виявленню проблем, підвищує ефективність прийняття управлінських рішень і забезпечує кращий контроль за виконанням антикризових заходів у ФОП «МУРАТОВ».

2. Формування системи оціночних факторів.

Для кожного центру відповідальності визначаються ключові показники, які характеризують рівень якості та ефективності управління ФОП «МУРАТОВ». При цьому показники можуть бути як кількісними (абсолютні значення), так і відносними (структурні коефіцієнти), що дозволяє забезпечити комплексність контролю.

3. Аналіз показників діяльності.

Оцінювання здійснюється із застосуванням стандартних методів аналізу шляхом порівняння фактичних результатів із плановими або нормативними значеннями. Виявлення відхилень та аналіз їх динаміки дозволяє встановити тенденції розвитку управлінської системи. Зростання негативних відхилень свідчить про посилення кризових процесів та необхідність активізації функції контролю.

4. Попередня оцінка рівня кризового стану.

На основі отриманих результатів здійснюється узагальнена оцінка стану системи управління ФОП «МУРАТОВ». Для цього можуть застосовуватися спеціалізовані методики та програмні засоби, що дозволяють визначити масштаб проблем і сформувати напрями їх усунення.

У підсумку це дає можливість не лише впорядкувати наявні проблеми, але й окреслити пріоритетні напрями вдосконалення системи управління підприємством. Крім того, результати експрес-діагностики можуть слугувати основою для прийняття стратегічно обґрунтованих управлінських рішень.

ВИСНОВОК ДО 3 РОЗДІЛУ

У процесі дослідження з’ясовано, що запровадження контролінгу як елемента системи управління забезпечує зростання якості та результативності управлінських процесів на підприємстві. Обґрунтовано доцільність його інтеграції в управлінську систему як інструменту, який поєднує та координує функції планування, аналізу й контролю.

У дослідженні окреслено основні вимоги до організації процесу контролінгу, а також впорядковано етапи й послідовність дій щодо формування служби контролінгу на підприємстві. Запропоновані підходи сприяють результативному впровадженню контролінгу в наявну систему управління та забезпечують раціоналізацію інформаційних потоків. Додатково, чітке визначення етапів реалізації дозволяє мінімізувати ймовірність виникнення організаційних помилок.

Запропоновано новий методичний підхід і відповідний інструментарій для оцінювання рівня якості та ефективності системи управління підприємством, що враховує сукупність внутрішніх чинників, здатних негативно впливати на її функціонування. Така методика забезпечує проведення комплексного аналізу управлінської системи та своєчасне виявлення проблемних зон у її діяльності. Крім того, її застосування сприяє підвищенню точності оцінювання та формуванню обґрунтованих управлінських висновків.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Контроль є однією з ключових функцій менеджменту, оскільки надає керівництву інформацію про рівень досягнення визначених цілей організації. У випадку відхилень від запланованих показників він забезпечує можливість своєчасного прийняття коригувальних управлінських рішень. Водночас контроль може виконувати мотиваційну роль, стимулюючи підвищення продуктивності праці персоналу. Отже, контроль виступає важливим інструментом підвищення ефективності управління та реалізації стратегічних цілей підприємства.

Попередній контроль зазвичай здійснюється шляхом упровадження відповідних політик, процедур і регламентів та орієнтований на ефективне використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Поточний і заключний види контролю ґрунтуються на механізмі зворотного зв’язку, що забезпечує можливість оцінювання досягнутих результатів і внесення необхідних коригувань. Важливо зазначити, що керівник, будучи зовнішнім щодо системи елементом, має змогу впливати як на цілі її функціонування, так і на характер управлінських процесів.

Першим етапом процесу контролю є встановлення стандартів, тобто чітко визначених, вимірюваних цілей із заданими часовими межами. Для ефективного управління необхідно формувати систему показників результативності, що охоплює ключові напрями діяльності підприємства та визначається на стадії планування. Це дозволяє створити основу для подальшої оцінки досягнутих результатів.

На другому етапі здійснюється зіставлення фактичних показників діяльності із встановленими стандартами та визначення допустимих меж відхилень. Відповідно до принципу виключення, управлінська увага повинна зосереджуватися лише на суттєвих відхиленнях, оскільки надмірний контроль може призвести до зниження ефективності системи. Такий підхід

забезпечує економічність і стабільність функціонування контрольних механізмів.

Наступним етапом є вимірювання результатів, що, як правило, потребує значних ресурсних витрат і є одним із найбільш складних елементів контролю. Порівняння отриманих результатів із заданими стандартами дозволяє менеджеру визначити доцільні управлінські дії, які можуть передбачати коригування внутрішніх параметрів системи, перегляд стандартів або збереження існуючого стану без втручання. Це забезпечує гнучкість управлінського процесу та його адаптацію до змінних умов.

Система контролю має значний вплив на поведінку працівників і організацію в цілому. Неефективно спроектовані контрольні механізми можуть спричинити орієнтацію персоналу на формальне виконання вимог контролю замість досягнення реальних цілей. У результаті можливе викривлення інформації та зниження загальної результативності діяльності. Це підкреслює необхідність ретельного підходу до розроблення системи контролю.

Уникнення негативних наслідків впливу контролю можливе за умови встановлення обґрунтованих і досяжних стандартів, забезпечення двостороннього інформаційного обміну, а також оптимізації рівня контрольних процедур. Важливим є також застосування мотиваційних механізмів, зокрема винагороди за досягнення встановлених показників. Такий підхід сприяє підвищенню зацікавленості персоналу у досягненні результатів.

Дієва система контролю має гарантувати своєчасне надходження управлінської інформації, зводячи до мінімуму часовий інтервал між виникненням події та її відображенням у контрольних інформаційних потоках. Це забезпечує можливість швидкого реагування на відхилення та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність класифікація. Підприємництво та інновації. 2021. № 21. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5.

2. Воробйова Н. П. Ключова позиція стратегічного менеджменту в організації. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія: Економіка та менеджмент. 2017. № 12. с. 50-56.

3. Гудзь О. І. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 18. с. 346-352.

4. Гурбик Ю. Ю., Сальникова Н. В., Курган П. А. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. Економіка та суспільство. 2019. № 20. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-25.

5. Ігнатьєва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2019. 464 с.

6. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38(1). с. 107-113.

7. Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 5. DOI: 10.32702/2307-21052021.5.74

8. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. Інноваційна економіка. 2020. № 7-8 (85). с. 65-71.

9. Міський Г. А. Формування складових економічної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 2(49). Ч. 2. с. 114-119.

10. ОБИДЄННОВА, Т., ДЕМ'ЯНЕНКО, Т., & ШЕЛЕСТ, О. (2026). ЕВОЛЮЦІЯ МОДЕЛЕЙ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНОГО

РОЗВИТОКУ ПІДПРИЄМСТВ. Development Service Industry Management, 1, 190-196. https://doi.org/10.31891/10.31891/dsim-2026-13(21)

11. Мягких І., Дем'яненко Т.. Роль цифрових інструментів тайм-менеджменту в бізнес-плануванні. Development Service Industry Management. 2025. № 3. С. 118–123. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(18)

12. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків. ХНУВС, 2021. 208 с.

13. Шталь Т. В. Стратегічний аналіз як інструмент управління для підвищення ефективності діяльності національних підприємств. Бізнес Інформ. 2018. № 1. с. 319-325.

14. Аванесьян, А. Є. (2025). КАДРОВИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУДНОРЕМОНТНИХ ПІДПРИЄМСТВ. Трансформаційна економіка, (2 (11), 7-12. https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-1

15. Сердюк О. І., Кремпоха Я. С. Інноваційні технології в управління персоналом.Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та субєктів господарювання в умовах трансформації: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 10 листоп. 2023 р. Одеса : Національний університет «Одеська політехніка», 2023. С. 108–110.

16. Титок В. В., Ємельянова О. М. Контролінг персоналу як інструмент формування сталого персоналу в організації. Prospects of modern science and education:V Міжнар. науково-практична конференція, 07–10 лют., 2023 р. Стокгольм, Швеція. International Science Group, 2023. С. 244–247.

17. Бортнік С. М., Остапчук М. Ю. Зміна функцій контролінгу в управлінні підприємницькою діяльністю в сучасних умовах. Еко-номіка та суспільство, 2024. No 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-119

18. Славіна Н. Антикризове управління персоналом підприємства. Наукові праці Кам'янець-Подільського національного університету імені

Івана Огієнка: зб. за підсумками звітної наукової конференції викладачів, докторантів і аспірантів, м. Кам'янець-Подільський, 12–13 березн. 2024 р. Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. No 23. С. 507–509.

19. Келманович, О. Контролінг в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2024. No 330 (3). С. 517–522.

20. Бойко В. В., Вінник В. О. Інструменти контролінгу в системі економічної безпеки підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. Вип. 9. С. 40–47.

21. Королюк Т., Співак, С. Сутність, значення та обліково-інформаційне забезпечення процесу контролінгу. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету. 2022. No 78 (5–6), 58–64.

22. Смірнова К. В. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2022. 156 с.

23. Чорна Л. О., Швед В. В., Хідіров Д. С. До питання про критерії та види оцінки персоналу. Подільський науковий вісник. 2024. No 1 (29). С. 84–90.

24. Велійка О., Рибчинський М. Автоматизація обробки даних: основні інструменти та методи. Дослідження та інновації. 2024. No 1 (1). С. 80–86.

25. Сізова , С. (2025). СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА. UNIVERSUM, (17), 7–14. Вилучено з https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1627

26. Бардаш С.В. Фінансова стабільність та її значення для розвитку підприємства. Scientific and Practical Conference «Scientific Horizon in the Context of Crises». Tokyo, Japan. 2023. №144. P. 99-103. URL: https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/2487

27. Баржанір І. Витрати підприємства: сутність та особливості управління в сучасних умовах. Sustainable Socio-Economic Development Journal. 2023. № 1(1-2). с. 35–41. https://doi.org/10.31499/2786-7838.ssedj.2023.1(1-2).3541

28. Васьківська К. В., Сич О. А. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Львів: «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. 236 с. 8. Дема Д. І., Дорохова Л. М., Віленчук О. М., Недільська Л. В. Фінансовий менеджмент: підручник. Житомир: ЖНАЕУ, 2018. 320 с.

29. Гуцаленко, Л. В. Система контролінгу на підприємствах України: сучасний стан і перспективи розвитку. Економіка. Фінанси. Право. 2021. №10. С. 22–27.

30. Івахненко, В. М. Управлінський облік і контролінг: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2020. 376 с.

31. Козьменко, С. М. Фінансовий контролінг у системі управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. №75. С. 102–108.

32. Колот, А. М., Гринчак, О. О. Цифрова трансформація у фінансовому управлінні підприємствами. Економіка та держава. 2023. №4. С. 40–45.

33. Кравченко, М. В. Фінансовий контролінг в антикризовому управлінні: вітчизняний досвід. Бізнес Інформ. 2020. №8. С. 44–50.

34. Кириленко, В. І. Фінансовий менеджмент і контролінг: сучасні підходи. Харків : Фінанси і кредит, 2019. 284 с.

35. КНЄУ. Савчук, В. П. Фінансовий контролінг: теорія та практика : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 252 с.

36. Ніколаєва, І. П. Роль фінансового контролінгу в умовах економічної нестабільності. Фінансовий простір. 2023. №1. С. 55–61.

37. Раєвнєва, О. В., Ковальова, І. П. Формування інтегрованої системи фінансового контролінгу. Бізнес-Інформ. 2022. №5. С. 65–71.

38. Рогова, Н. В. Контролінг витрат у системі управління підприємством. Економіка та управління національним господарством. 2021. №1. С. 99–106.

39. Савчук, В. П. Фінансовий контролінг: теорія та практика : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 252 с.

40. Стецюк, С. В. Контролінг у системі стратегічного управління підприємством. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 188 с.

41. Тищенко, О. П. Методичні аспекти впровадження контролінгу в системі управління підприємством. Фінанси, облік і аудит. 2021. №3. С. 85-91.

42. Шевчук, В. Я. Контролінг як сучасна технологія управління. Економічний вісник університету. 2022. №49. С. 51–58.

43. Шишкін, О. І. Аналіз ефективності використання активів у системі контролінгу. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2022. Вип. 2(36). С. 124–131.

44. Чумаченко, І. Г. Фінансовий контролінг як інструмент антикризового управління. Фінанси України. 2019. №4. С. 30–39.

45. Ковтун Т. А. Інструменти фінансового контролінгу в умовах нестабільного ринку // Економічний простір. 2021. № 166. С. 115–119.

46. Базилевич В. Д. Фінансовий контролінг у контексті цифрової трансформації підприємств // Фінанси України. 2022. № 7. С. 74–80.

47. Дем’яненко М. Я. Контролінг інвестиційної діяльності як інструмент підвищення ефективності управління // Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 3. С. 34–39.

48. Череп А. В. Роль контролінгу в забезпеченні економічної безпеки підприємства // Бізнес Інформ. 2021. № 11. С. 51–55.

49. Савчук В. П. Управлінський контролінг: методологія і практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 298 с.

50. Миронова Т. С. Контролінг у фінансовому менеджменті: міжнародні стандарти та вітчизняні реалії // Світ фінансів. 2019. № 2. С. 112-118.

51. Григоренко Ю. М. Фінансовий контролінг у малому бізнесі: адаптивні моделі управління // Економіка. Управління. Інновації. 2022. № 1(31). С. 64–71.

52. Бондарчук С. І. Контролінг як механізм реалізації цілей підприємства // Економіка і суспільство. 2021. № 25. С. 140–146.

53. Кравченко В. П. Впровадження фінансового контролінгу на підприємствах у період економічної турбулентності // Економіка і організація управління. 2022. № 3. С. 103–109.

54. Сидоренко Л. А. Етапи організації системи фінансового контролінгу на вітчизняних підприємствах // Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 78-84.

55. Гринько С. І. Контролінг у фінансовому забезпеченні стратегічного розвитку підприємства // Економіка і суспільство. 2021. № 30. С. 132–138.

56. Демиденко С. С. Вдосконалення функцій контролінгу в умовах цифровізації управлінських процесів // Економічний простір. 2023. № 177. С. 91–97.

57. Полякова Л. М. Сучасні підходи до використання фінансового контролінгу в практиці підприємств // Економіка та держава. 2021. № 12. С. 63-68.

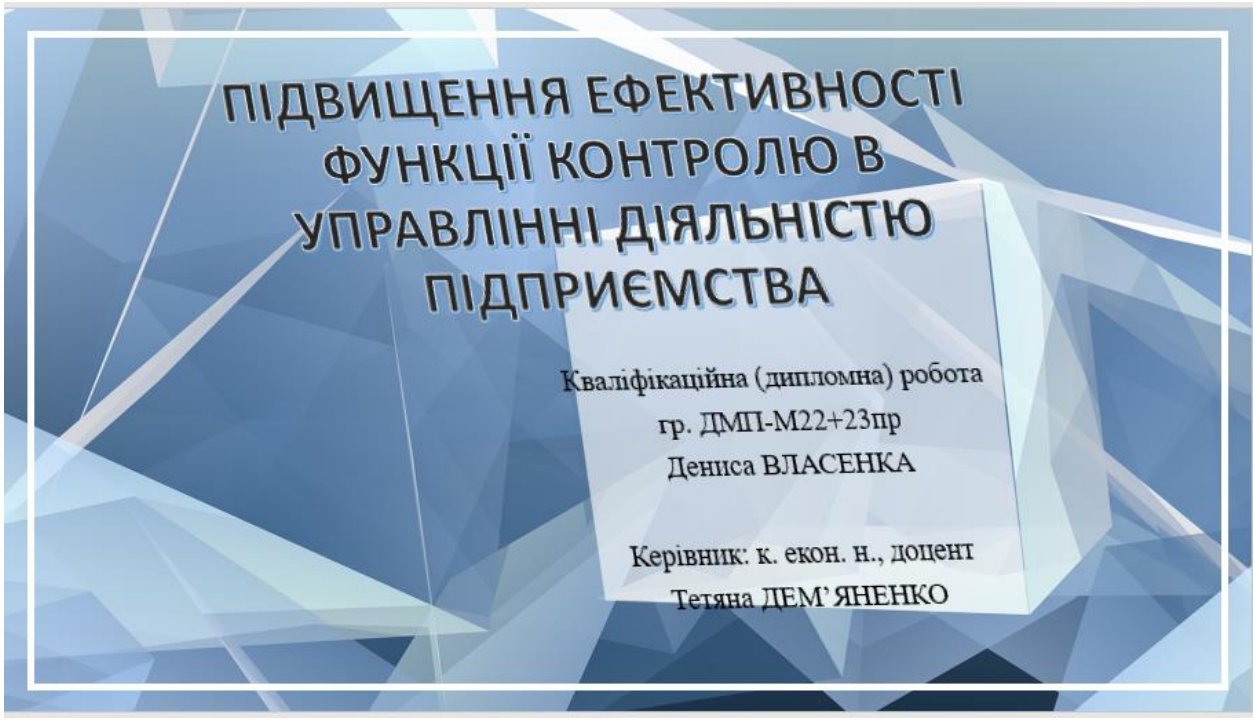
58. Харченко О. В. Взаємозв’язок контролінгу з фінансовим аналізом: приклад виробничого підприємства // Фінанси, облік і аудит. 2020. № 5. С. 110-115.

59. Литвиненко О. С. Фінансовий контролінг як основа ефективного бюджетування на підприємстві // Економічний дискурс. 2023. № 4. С. 142–149.

60. Рибак Т. В. Вплив контролінгу на ефективність прийняття управлінських рішень // Економіка та держава. 2022. № 7. С. 101–106.

ДОДАТКИ

Додаток А


ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІЇ КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
Кваліфікаційна (дипломна) робота
гр. ДМП-М22+23пр
Деніса ВЛАСЕНКА
Керівник: к. екон. н., доцент
Тетяна ДЕМ'ЯНЕНКО


Плакат 1
Функції контролю в діяльності підприємства
Функції контролю
Етап 1
Діагностична – необхідність вивчення ситуації, стану справ
Етап 2
Зворотного зв'язку – інформація, яка надходить керівнику про хід вирішення задач повинна впливати на процес
Етап 3
Орієнтуюча – проявляється в тому, що всі питання, які постійно у полі зору керівника отримують особливе значення в свідомості виконавців
Етап 4
Стимулююча – направлена не на конкретні роботи, а на виконання і залучення до процесу невикористаних резервів, і в першу чергу людських
Етап 5
Корегуюча –пов'язана з уточненнями, які вносять в рішення на основі матеріалів проведеного контролю
Етап 6
Педагогічна – контроль, при правильній організації, сприяє продуктивній і сумлінній праці

Плакат 2

Інформаційне забезпечення системи контролю



Плакат 3

Ключові економічні показники діяльності ФОП «МУРАТОВ» у проміжку 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022р., +, -	
				тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн	20 500	31 200	24 700	+4 200	+20,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	14 000	20 500	15 300	+1 300	+9,3
Валовий прибуток, тис. грн	6 500	10 700	9 400	+2 900	+44,6
Чистий прибуток, тис. грн	1 900	3 800	2 500	+600	+31,6
Середня вартість активів, тис. грн	18 000	25 000	30 500	+12 500	+69,4
Кількість працівників на кінець року, осіб	50	54	60	+10	+20,0

Плакат 4

Показники руху персоналу ФОП «МУРАТОВ» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Облікова чисельність штатних працівників на початок року, осіб	50	53	56
Прийнято працівників, осіб	6	7	8
Вибуло працівників, осіб	2	3	3
– у тому числі:			
– за власним бажанням	2	3	3
– з причин скорочення штатів	0	0	0
– за прогул чи порушення трудової дисципліни	0	0	0
Облікова чисельність штатних працівників на кінець року, осіб	54	57	61
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	52	55	58
Коефіцієнт обороту персоналу за наймом	0,115	0,130	0,138
Коефіцієнт обороту персоналу за вибуттям	0,038	0,053	0,052

Плакат 5

Показники прибутковості ФОП «МУРАТОВ» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022р., +, -
Чистий дохід, тис. грн	21 200	32 100	24 200	+4 000
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	14 500	20 100	15 200	+700
Валовий прибуток, тис. грн	6 700	11 900	9 100	+2 400
Чистий прибуток, тис. грн	1 830	3 900	2 440	+610
Середньорічна вартість активів, тис. грн	18 350	25 140	30 900	+12 550
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	10 060	12 920	16 090	+6 030
Рентабельність активів, %	9,9	15,5	7,9	–2,0
Рентабельність власного капіталу, %	18,1	30,1	15,2	–2,9
Рентабельність продажів, %	8,6	12,1	10,1	+1,5
Чистий дохід, тис. грн	21 200	32 100	24 200	+4 000
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	14 500	20 100	15 200	+700

Плакат 6

Система контролінгу ФОП «МУРАТОВ»



Плакат 7

Етапи впровадження контролінгу на ФОП «МУРАТОВ»



Плакат 8

Процес створення служби контролінгу

