

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Використання методичного інструментарію контролінгу в системі управління підприємством (на прикладі ПМП «ТЕХБУД», м. Хмельницький)
Назва теми

Рівень вищої освіти _____ перший (бакалаврський)
 Галузь знань _____ 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань
 Спеціальність _____ 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності
 Освітня програма _____ Менеджмент
Назва

Шифр КвРМН.21048.01.12.ПЗ

Виконав студент 4 курсу група МН-21-1
Шифр


Підпис

Вікторія Пешкова
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., професор
Науковий ступінь, звання


Підпис

Ніла ТЮРІНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____


Підпис

Яна Грабовська
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту
 та адміністрування


Підпис

Ніла ТЮРІНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

16 06 2025 р.

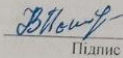
Хмельницький 2025

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

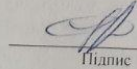
№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Квітень 2025	Виконав
2.	Одержання індивідуального завдання	Квітень 2025	Виконав
3.	Складання календарного плану-графіку написання кваліфікаційної роботи	Квітень 2025	Виконав
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Квітень 2025	Виконав
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Квітень 2025	Виконав
6.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Квітень 2025	Виконав
7.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	Травень 2025	Виконав
8.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	Травень 2025	Виконав
9.	Підготовка висновків	Травень 2025	Виконав
10.	Подання кваліфікаційної роботи науковому керівнику на перевірку	Травень 2025	Виконав
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Травень 2025	Виконав
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Червень 2025	Виконав
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Червень 2025	Виконав
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2025	Виконав
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2025	Виконав
16.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025	Виконав

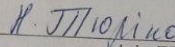
Студент


 Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


 Підпис


 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ


 Підпис

Пешков
в системі у
Хмельницьк
Н.М. Дипло
посилання.
КЛЮЧ
контролінг
адаптивна с
Розгля
контролінг
Досліджене
підприємст
Проаналізо
контролінг
3 ме
ПМП «ТЕ
діяльності
ефективно
зовнішньо
якого зр
подальшо
комплекс
Виз
потенціал
«Таргет-к

АНОТАЦІЯ


Пешкова В.О. Використання методичного інструментарію контролінгу в системі управління підприємством (на прикладі ПМП «ТЕХБУД», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., професор кафедри МА Тюріна Н.М. Дипломна робота бакалавра: 62 с., 3 рисунків, 19 таблиць, 37 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: методичний інструментарій контролінгу, контролінг операційних витрат, адміністрування та моніторинг витрат, адаптивна система управління.

Розглянуто теоретичні засади формування методичного інструментарію контролінгової діяльності в категоріях адаптивної системи управління. Досліджено сутність та призначення контролінгу в системі управління підприємство в форматі концепції та прикладних інструментів. Проаналізовано існуючі підходи до побудови навігаційної моделі контролінгу в форматі адаптивної теорії управління.

З метою проведення діагностики стану досліджуваного підприємства ПМП «ТЕХБУД» виконано аналіз основних техніко-економічних показників діяльності та фінансового стану підприємства. Проведено оцінку ефективності системи менеджменту. За результатами оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища виконано SWOT-аналіз підприємства, на основі якого зроблено відповідні висновки щодо можливостей та ризиків подальшого організаційного розвитку підприємства та формування комплексу відповідних заходів.

Визначено та обґрунтовано пріоритетні напрями виробничого потенціалу ПМП «ТЕХБУД» за результатами запровадження концепції «Таргет-костинг».

 Вікторія ПЕШКОВА
Підпис Ім'я, ПРИЗВИЩЕ

«15» серпня 2025 р.

Зміст

	C.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕТОДИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ КОНТРОЛІНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КАТЕГОРІЯХ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	9
1.1 Сутність та призначення контролінгу в системі управління підприємством: концепції та прикладні інструменти	9
1.2 Інструменти та форми здійснення контролінгу	16
1.3 Побудова навігаційної моделі контролінгу в форматі адаптивної теорії управління	20
2 ОПЕРАЦІЙНА ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПМП «ТЕХБУД» ЯК СЕРЕДОВИЩА РЕАЛІЗАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ КОНТРОЛІНГУ	25
2.1 Загальна презентація ПМП «ТЕХБУД» як суб'єкта господарювання	25
2.2 Аналіз діяльності ПМП «ТЕХБУД»: динаміка змін, структура та ефективність використання ресурсів	29
2.3 Аналіз середовища функціонування ПМП «ТЕХБУД» за умов налаштування навігаційної конфігурації контролінгу	33
3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ КОНТРОЛІНГУ В КОНТЕКСТІ ПОБУДОВИ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПМП «ТЕХБУД»	41
3.1 Таргет-костинг як інструмент навігаційної концепції контролінгу	

для моніторингу управлінських рішень	41 ⁶
3.2 Імплементція методології таргет-костингу у методичний інструментарій контролінгу ПМП «ТЕХБУД»	43
ВИСНОВКИ	55
ПЕРЕЛІКДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	58
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Поточний кризовий стан більшості вітчизняних промислових підприємств, що характеризується низькою конкурентоздатністю та збитковою діяльністю, створює умови, які вимагають переходу до адаптивного управління. Замість фіксованих стратегій, необхідна гнучка система управлінського інструментарію, що здатна постійно еволюціонувати та пристосовуватися до мінливого середовища.

У рамках такої парадигми на перший план висуваються ціннісні та вартісні критерії ефективності, які функціонують як адаптивні індикатори. Вони дозволяють системі управління динамічно оцінювати власну результативність і, відповідно, коригувати свої дії. Для досягнення цієї гнучкості та динамічності життєво необхідним стає впровадження адаптивних управлінських інструментів, таких як контролінг. Контролінг, у цьому контексті, виступає як механізм зворотного зв'язку, що забезпечує безперервне навчання та налаштування управлінських процесів, допомагаючи підприємствам не лише реагувати на виклики, але й передбачати їх, адаптуючись до нових реалій.

Ефективність контролінгу, як ключового елементу адаптивного управління, прямо залежить від його концептуально-теоретичних і прикладних засад. Це включає гнучку організацію, динамічну структуру, адаптивну функціональну спрямованість, а також принципи добору елементів і методів, що дозволяють їхню оперативну координацію з іншими управлінськими інструментами.

Сучасні концепції визнають контролінг дієвим інструментом для управління суб'єктами ринкової економіки. Однак, справжній потенціал розкривається через впровадження адаптивної версії контролінгу. Ця версія дозволяє системі управління постійно навчатися, змінюватися та оптимізуватися відповідно до мінливих умов. Таким чином, контролінг стає не просто статичним набором функцій, а динамічним регулятором, що суттєво підвищує ефективність діяльності вітчизняних підприємств у мінливому бізнес-середовищі.

Метою дипломної роботи є розробка теоретико-методичних та прикладних рекомендацій щодо формування адаптивного комплексу методичного інструментарію системи контролінгу на ПМП «ТЕХБУД» для підвищення ефективності управління підприємством.

Для досягнення означеної мети були поставлені такі завдання:

- розкрити адаптивний потенціал концепцій контролінгу, виявивши його роль як динамічного елемента системи управління підприємством. Це включає систематизацію підходів до позиціонування контролінгу через призму його здатності до навчання та саморегуляції, спираючись на аналіз генезису й еволюції теорії контролінгу у вітчизняній та світовій практиці;
- обґрунтувати теоретично-концептуальні аспекти побудови адаптивних інструментів контролінгу, що дозволять формувати гнучку методику контролінгової діяльності. Це забезпечить ефективне саморегульоване управління операційною діяльністю підприємств за умов невизначеності та турбулентності .
- проаналізувати ресурси, потенціал та середовище функціонування підприємства на предмет його сприятливості або несприятливості, наявних можливостей чи обмежень, конкуренції та проблем, які можуть вплинути на розвиток за умов невизначеності середовища господарювання;
- систематизувати методологічний інструментарій контролінгу функціонування підприємства, який адмініструє наявні можливості та обмеження, конкурентні загрози та потенційні проблеми, що можуть визначити траєкторію його розвитку за умов невизначеності;
- удосконалити методологічний інструментарій контролінгу як адаптивного елемента в структурі управління та підходи до розвитку його ефективності в умовах динамічної зміни середовища
- сформулювати адаптивну систему заходів для побудови та динамічного функціонування інструментів механізму контролінгу на підприємстві, що забезпечить його здатність до постійної саморегуляції та ефективного

реагування на зміни.

Удосконалення та впровадження адаптивної концепції контролінгу на українських підприємствах має ключове значення. Це забезпечить генерування високоякісної інформаційно-аналітичної бази, необхідної для прийняття оптимальних рішень на всіх рівнях управління. Крім того, адаптивний контролінг дозволить координувати засоби та методи управління, а також ефективно виконувати контрольну функцію. Усе це в сукупності значно підвищить дієвість системи адміністрування в цілому та ефективність функціонування підприємств у галузі.

Об'єктом дослідження є процес використання інструментарію контролінгу та його функціональний зміст в системі управління ПМП «ТЕХБУД».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних рекомендацій для формування адаптивного комплексу методичного інструментарію системи контролінгу на ПМП «ТЕХБУД».

Методи дослідження. У дипломній роботі для досягнення поставлених цілей буде використано комплекс наукових методів: порівняння, аналіз, систематизація та узагальнення — для уточнення дефініції «контролінг» та пов'язаних категорій; аналогія і групування — для класифікації видів, форм і методів контролінгової діяльності, а також для об'єктивізації її функціональної ролі в системі управління підприємством; аналіз і синтез — для глибокого вивчення об'єкта та предмета дослідження; графічний метод — для наочного представлення теоретичних і прикладних матеріалів; методи системного, фінансово-економічного та статистичного аналізу — для дослідження поточного стану та тенденцій розвитку ПМП «ТЕХБУД»; експертні оцінки — для діагностики стану та перспектив розвитку інструментів контролінгу операційної діяльності.

Інформаційною базою для нашого дослідження послужили праці провідних вітчизняних та зарубіжних науковців, що присвячені формуванню теорії та концепціям контролінгу. Окрім цього, ми спиралися на нормативно-правові акти, аналітичні та статистичні огляди, а також фінансову, аналітичну та статистичну звітність ПМП «ТЕХБУД». Важливим джерелом інформації стали матеріали анкетного опитування підприємств, а також експертні висновки та власні спостереження здобувача.

Отримані у процесі дослідження результати в сукупності вирішують наукове питання щодо формулювання та розроблення теоретичних положень та методичних рекомендацій адаптивної системи контролінгу в управлінні операційною діяльністю підприємством.

Практичне значення результатів цієї дипломної роботи полягає у формуванні конкретних методик та рекомендацій для практичного впровадження адаптивного контролінгу як інструменту управління промисловим підприємством. Сформульовані в процесі дослідження теоретичні та методичні положення доведені до рівня, що дозволяє їм виступати як елементи саморегульованої системи управління.

Зокрема, рекомендації щодо формування системної інформаційної бази інструментарію контролінгу, яка забезпечує зворотний зв'язок для адаптації, а також підвищення ролі контрольних функцій за роботою структурних підрозділів, вже впроваджено на ПМП «ТЕХБУД» (довідка № 3 від 24.05.2025 р.). Це підтверджує здатність контролінгу до динамічного налаштування та підвищення ефективності реакції підприємства на мінливе середовище.

Основні положення дипломної роботи були оприлюднені та схвалені на 2 Міжнародній науково-практичній конференції «Innovative Approaches in Modern Science and Technology», Лісабон, Португалія. (18-20 червня 2025 р.)

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕТОДИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ КОНТРОЛІНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КАТЕГОРІЯХ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

1 Сутність та призначення контролінгу в системі управління підприємством: концепції та прикладні інструменти

У контексті цифрової економіки, де домінує швидкий потік даних та інтегровані цифрові платформи, контролінг залишається багатовимірним та динамічним поняттям. Його параметри все ще не мають чітко визначених меж, що ускладнює його однозначну інтерпретацію та ефективне впровадження.

Незважаючи на те, що перші наукові публікації про контролінг в Україні з'явилися ще у 90-х роках, представляючи його як інноваційний метод управлінської діяльності, що ґрунтується на розширеному управлінському обліку, цифрова епоха досі не забезпечила чіткої формалізації цієї концепції. Це створює виклики для підприємств, які прагнуть ефективно використовувати інформаційно-аналітичні інструменти в умовах цифрової трансформації.

У цифровій економіці, теоретична база контролінгу представлена декількома основними концепціями та численними визначеннями його функціонального призначення. У них з різним ступенем домінування поєднуються як функціональний аспект (тобто, що контролінг робить), так і інституційний аспект (хто його виконує та як він вбудований в організацію).

Аналіз цифрових інформаційних джерел та кейсів з практики впровадження контролінгу в умовах цифрової трансформації дозволяє виділити такі домінуючі концепції, які представлені на рисунку 1.1.

Кожна з цих концепцій підкреслює певний аспект контролінгу, відображаючи його багатогранність та адаптивність до специфічних вимог цифрової економіки.

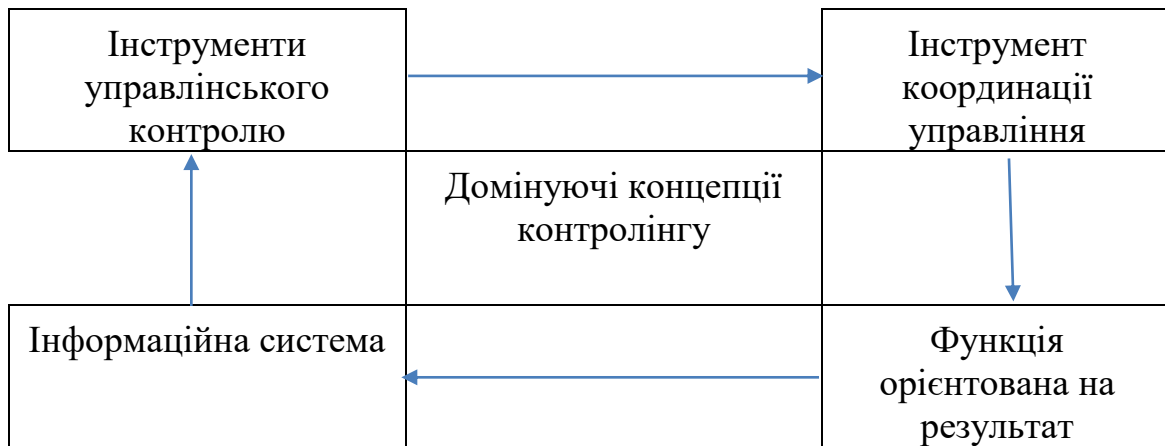


Рисунок 1.1 – Методична панель концепцій контролінгу в форматі домінуючої функції

З огляду на динаміку цифрової економіки, критично важливо систематизувати та уніфікувати існуючі підходи до визначення "контролінгу". Це допоможе компаніям ефективніше використовувати його потенціал. Достатньо відомі у предметній сфері знань трактування контролінгу провідними зарубіжними науковцями та вітчизняними дослідниками (табл.1.1).

У цифровій економіці контролінг інтерпретується по-різному, залежно від того, на якій ключовій функції робиться акцент. Як правило, кожний наступний підхід поглиблює попередній, зосереджуючись на нових або розширених аспектах цієї управлінської концепції.

Таким чином, підсумовуючи, можна сказати, що розуміння контролінгу як інформаційної системи в першу чергу зводиться до підтримки управлінських рішень. Це трактування значною мірою зближує його з поняттям управлінського обліку.

У сучасній цифровій економіці, де контролінг часто розглядається як інструмент координації, існує ризик надмірного обмеження його функціоналу до простого планово-контрольного механізму. Це може призвести до нечіткого розуміння його інструментально-методичного наповнення, особливо коли основний акцент робиться лише на досягненні результатів.

На наш погляд, ключовим при визначенні контролінгу є його здатність інтегрувати організаційні складові. Це дозволяє ефективно координувати прийняття управлінських рішень та забезпечувати цілісність бізнес-процесів в умовах постійних змін та швидкого потоку даних.

Таблиця 1.1 - Підходи до трактування терміну «контролінг»

Підхід	Напрямок трактування	Автор
Інформаційна (мережева) система	«...Система, яка включає регулювання витрат та результатів діяльності, з метою досягнення цілей...» [21, с.129]	Майер та інші
	«...Управлінський інструмент підтримки управлінських рішень, який чітко добирає, систематизує та аналізує відповідну інформацію...» [21, с.130]	Райхман та інші
	«...Система інтегрованого інформаційного забезпечення, планування та контролю діяльності підприємства...»	Хан та інші
	«...Реалізація інформаційної фінансово-економічної функції вменеджменті з метою прийняття оперативних і стратегічних рішень управління...» [21, с.133]	Загородній, Вознюк та Смовженко
	«...Система спостереження за внутрішньо-економічним механізмом діяльності підприємства, для розробки шляхів досягнення його мети...» [21, с.131]	Циглик, Мозільта Кірдякіна,
	«...Відображення формулювання, абстрактного образу, узагальненої думки для створення інформаційної системи стратегічного розвитку підприємства...» [21, с.134]	Пушкар та інші
Інструмент координації (адміністрування) системи управління	«...Елемент управління, головною функцією якого є підтримка керівництва у процесі вирішення загального завдання координації системи управління з нахилом на планування, контроль та інформування...» [21, с.132]	Вебер і Шеффер, Кюппер, Хорват
	«...Контролінгова функція зводиться до розробки і координації конкретних планів та зведення їх до єдиного плану, а, з іншого боку, до внутрішнього виробничого обліку, який служить контролем над реалізацією планів та поставляє початкову інформацію для планування...» [21, с.135]	Шнайдер, Ананькіна і Данилочкін
Функція стратегічно орієнтована на результат	«...Контролінг є функцією орієнтованою на результат, інструментом управлінського контролю...» [21, с. 129]	Дайле, Хорват
	«...Контролінг зорієнтований на результат з врахуванням забезпечення ліквідності...» [21, с. 136]	Райхман та інші

З огляду на різноманітні підходи до розуміння контролінгу, ми пропонуємо розглядати його як інтегровану цифрову систему. Ця система об'єднує діяльність різних цифрових служб та підрозділів підприємства, використовуючи сучасні цифрові інструменти та методи. Її головна мета — формувати та координувати управлінські рішення, що спрямовані на підвищення цифрової ефективності бізнесу.

По суті, контролінг функціонує як стратегічна сервісна функція в рамках загальної системи управління підприємством, забезпечуючи необхідну інформаційну та аналітичну підтримку для посилення його конкурентоспроможності в цифровій економіці.

В українській теорії та практиці прийнято вважати, що міжнародний термін "controlling" найповніше відображає суть цієї концепції. Вона, по суті, синтезує кілька ключових управлінських інструментів: передусім, управлінський облік, планування, адміністрування та аналітичну роботу. Таким чином, контролінг ефективно координує діяльність різних структурних елементів управлінської системи. Вивчаючи контролінг як принципово іншу інтегральну концепцію інформації й управління, його «...характеризують обліково-аналітичною системою, яка з використанням різних засобів позитивно впливає на ефективність оперативного і стратегічного управління в процесах досягнення цілей і результатів діяльності підприємства...» [20, с.8]. Разом з тим, як влучно зазначає Плахотнік О. «...складним системам контролінгу підприємства властива інтегративність (цілістність) або емерджентність: розгляд кожного елемента системи окремо не дає повного уявлення про складність систем в цілому...» [23, с. 24].

Концептуальна основа теорій контролінгу має послідовно об'єднувати всі елементи контролінгу в єдину та чітко сформульовану систему. Це допоможе підприємству досягти його головної мети: підвищити ефективність управління в операційній діяльності та забезпечити стабільне функціонування в майбутньому.

Інформаційно-облікова компонента є фундаментом системи контролінгу, оскільки вона формує його інформаційну базу та слугує основним джерелом усіх даних, включаючи деталізовані аналітичні розрізи. Коли ця складова є актуальною та об'єктивною, вона спрямовує управлінський процес на досягнення поставлених цілей. Крім того, вона є ключовою основою для аналізу, діагностики, контролю, моніторингу та аудиту всієї діяльності підприємства.

Вважається, що застосування внутрішнього аудиту в системі контролінгу дозволяє ефективно виконувати ключові завдання внутрішнього спостереження. Це забезпечує обґрунтовану впевненість у достовірності облікових даних та звітності, а також у дотриманні чинного законодавства.

Таким чином, керівництво підприємства отримує об'єктивну та надійну інформацію про показники діяльності. Основна мета традиційної системи контролю в контролінгу — оперативно виявляти чинники, що можуть призвести до несприятливого розвитку подій. Вона також надає обґрунтовані висновки щодо доцільності коригування планів, проведення реорганізації та подібних заходів. Ця характеристика компонентів контролінгу тут представлена лише поверхово; їхня глибинна функція в системі контролінгу буде детальніше розглянута в наступних розділах роботи.

В умовах постійних економічних змін, моніторинг функціонування підприємства стає ключовим елементом контролінгу. Він дозволяє враховувати вплив зовнішніх факторів і своєчасно реагувати на соціально-економічні зміни. Таким чином, моніторинг створює інформаційну основу для розробки компенсаторних механізмів у системі управлінських рішень.

При цьому « ...суттєвого значення набуває вчасність, якість, повнота та комплексність використання методів і засобів моніторингу, за інших умов отримані результати будуть спотвореними і недостовірними ...» [11, с.255]. Для ефективного контролінгу економічна діагностика дозволяє координовано порівнювати фактичні та заплановані показники. Це допомагає виявити відхилення від цільових орієнтирів та їхні причини.

На основі отриманих даних контролінг розробляє альтернативні сценарії для досягнення бажаних показників. Щоб краще зрозуміти важливість моніторингу в системі контролінгу, далі ми розглянемо взаємозв'язок цих категорійних понять у процесі управління підприємством (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Сутність моніторингу по відношенню до контролінгу в управлінні підприємством

Сутність моніторингу в форматі контролінгу	Автор визначення
«...Це механізм спостереження за ходом здійснення контролінгу, призначений своєчасно виявляти прорахунки і проблеми...» [4, 5]	Куцик та Ковальов [4,5]
«...Невід’ємний елемент процесу, призначений для одержання інформації про поточний стан об’єктів контролінгу та їх зміни...» [11]	Мельник та Михайлишин [11]
«...Розроблений механізм постійного спостереження за показниками фінансової діяльності, визначення розмірів відхилень фактичних результатів від передбачуваних та виявлення причин цих відхилень. Є інформаційною базою контролінгу...» [30]	Русановська [30]
«...Врахування впливу факторів оточуючого середовища і своєчасне реагування на нього, для використання компенсаторних можливостей підприємства. Є фазою контролінгу...» [23]	Плахотнік [23]
«...Головна складова контролінгу, інформаційна система, що є елементом інформаційного забезпечення системи контролінгу. Механізм спостереження за показниками діяльності, визначення розмірів відхилень фактичних результатів від передбачуваних та виявлення причин цих відхилень...» [12,13,14]	Момот [12,13,14]
«...Інструмент забезпечення досягнення завдань контролінгу, його інформаційна система. Спрямований на перевірку відповідності реальних фінансових потоків підприємства запланованим в його бюджеті грошовим засобам, сприяючи розробці адекватних результатів перевірки управлінських рішень з прямим та зворотнім зв’язком...» [28]	Прокопенко та Кртворучко [28]

Моніторинг у системі контролінгу є ключовим механізмом для виконання його завдань. Він слугує важливою інформаційно-аналітичною базою для підготовки управлінських рішень, дозволяючи визначати розміри відхилень фактичних результатів від очікуваних, виявляти причини цих розбіжностей та своєчасно на них реагувати. У наукових колах існують пропозиції щодо використання інформації з моніторингових систем, які включають додаткове проведення «...ампутацію даних кон’юнктурних обстежень підприємств як інструмент забезпечення повноти інформації та зважування даних таких результатів...» [19].

Щоб ефективно використовувати результати моніторингу та досягти поставлених цілей, важливо розглянути послідовність етапів його проведення. Ці етапи мають реалізовуватися один за одним, зважаючи на їхню актуальність у циклі контролінгової діяльності (рис. 1.2).

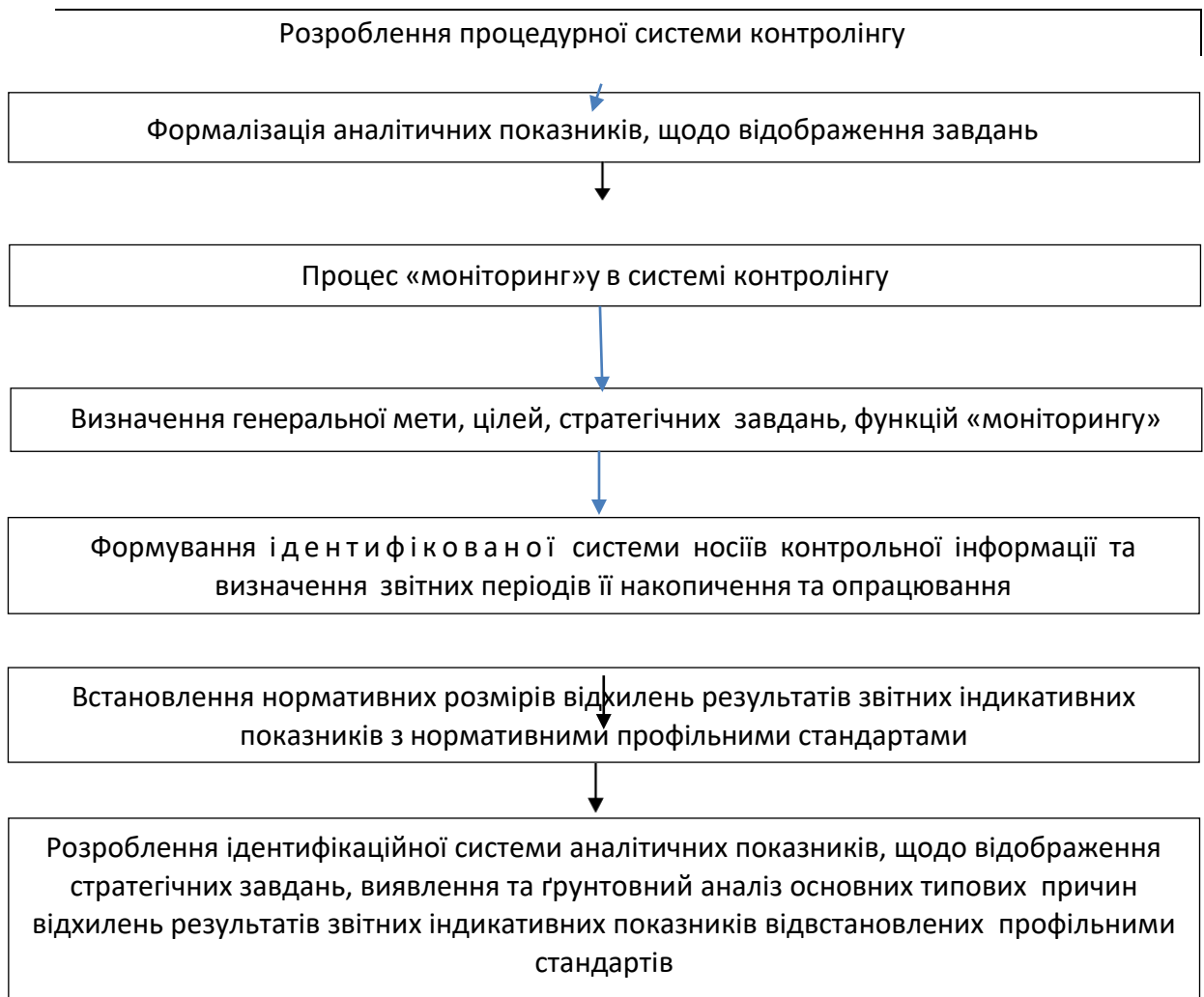


Рисунок 1.2 - Етапи моніторингу в системі контролінгу

Аналіз завдань моніторингу в системі контролінгу, послідовності їх вирішення та взаємозв'язку між ключовими категоріями дає змогу сформувати удосконалену концепцію їх взаємодії (рис. 1.3).

Механізм реалізації стратегічних завдань

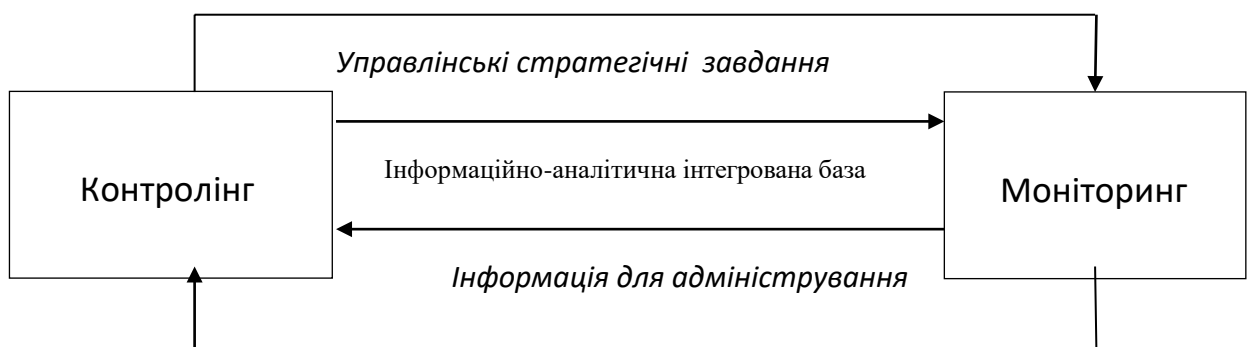


Рисунок 1.3 - Взаємодія моніторингу з елементами контролінгу: концепція

У межах академічних та наукових досліджень, присвячених адаптованим моніторинговим системам, часто розглядаються концепції та парадигми, що передбачають модифікацію та розширення їхньої структурної моделі. Ця модифікація переважно реалізується шляхом інтеграції додаткових інформаційних обсягів або впровадження нових, більш досконаlih методів обробки даних до вже існуючих інформаційних та алгоритмічних блоків і наборів. Такий підхід спрямований на підвищення ефективності функціонування моніторингових систем та їхньої здатності адаптуватися до мінливих умов і зростаючих вимог до аналізу інформації.

У контексті наукової дискусії щодо оптимізації інформаційно-аналітичного забезпечення, ми пропонуємо розглянути більш обґрунтовану, на нашу думку, концептуально-методологічну позицію. Ця позиція полягає у систематичній інтеграції комплексної інформаційно-аналітичної бази безпосередньо в систему контролінгу. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень та забезпеченню релевантності даних для всіх етапів контролінгової діяльності.

1.2 Інструменти та форми здійснення контролінгу

Історія контролінгу свідчить про його постійну трансформацію, охоплюючи зміни у видах, формах та методах цієї економічної діяльності. Початково контролінг функціонував як специфічний інструмент управління, головним завданням якого була аналітична оцінка завершених процесів.

По мірі того як стратегічне планування та прогнозування ставали все важливішими, зростала і потреба в інформації для прийняття управлінських рішень на перспективу. У відповідь на це, контролінг еволюціонував, почавши заповнювати інформаційні прогалини як в поточній діяльності, так і в прогнозуванні.

Контролінг мусить забезпечувати реалізацію визначених функцій, щоб система управління могла успішно досягати своїх цілей. «...Враховуючи сформульовані нами базові концептуальні основи контролінгу до його функцій слід віднести: інформаційну - систему інтегрованого інформаційного забезпечення, планування та контролю діяльності машинобудівного підприємства, координаційну - підтримку керівництва у процесі вирішення загального завдання координації системи управління, з урахуванням функції орієнтованої на результат...» [8, с.96).

Найважливішим завданням у розробці сучасної концепції контролінгу є створення науково-обґрунтованої бази для моніторингу управлінських рішень. Ця база є ключовою для запобігання та мінімізації ризиків і збитків у виробничо-господарських та фінансово-економічних операціях. Оскільки ми розглядаємо контролінг як інструмент координації, його завдання повинні формуватися з урахуванням цієї суттєвої функції. «...Для забезпечення координаційної функції система контролінгу повинна включати всі види діяльності для досягнення цілей. До них зазвичай відносять інформаційну базу та її використання в процесах планування й контроль за виконанням планів, виявлення відхилень за тими чи іншими критеріями результативної діяльності і, на цій основі, вироблення заходів для подолання впливу негативних факторів...» [19].

Ми вважаємо, що в процесі організації контролінгу важливо деталізувати завдання для кожного його компонента. Проте, існують певні ключові завдання контролінгу, спільні для вітчизняних підприємств::

- відбір компонентів та ключових аспектів для організації контролінгу
- формування ефективної системи організації контролінгу для забезпечення його дієвості;
- ефективне управління складовими контролінгу, що сприяє оптимізації витрат і нарощуванню інвестиційного капіталу;

- розробка і впровадження адекватних для цих цілей методів контролінгу в межах кожної його складової;
- створення та застосування ефективних методів контролінгу, адаптованих до потреб кожної частини системи;
- забезпечення механізму складових контролінгу через розробку організаційної, інформаційної та методичної бази.;
- визначення строків для імплементації інформаційної та методичної бази функціонування елементів контролінгу;
- впровадження функціональної системи моніторингу, що перевіряє дотримання встановлених правил щодо організації контролінгу.

«...Контролінг, як системний вид економічної діяльності, забезпечує всі процеси управління, включаючи складові стратегії та оперативних планів, тому основні його завдання (передусім аналізу і контролю) повинні реалізовуватися визначеними методами. Слушною є думка про те, що для реалізації контролінгових завдань необхідно використовувати відповідні системні методи, на основі яких може бути визначено шляхи досягнення мети з максимально позитивним результатом і в найкоротший термін...» [5, с.125].

У цьому контексті варто звернути уваги на контролінговий механізм описаний Гудзинським О., «...як комплекс засобів та інструментів реалізації основних функцій контролінгу, формою втілення якого є спостережна система експертно-аналітичного спрямування управління підприємством. У споріднених за тематикою дослідженнях доведено, що адекватний економічній ситуації методичний підхід до проведення антикризового моніторингу дає змогу проаналізувати й оцінювати ринкові та внутрішньогосподарські показники діяльності машинобудівного підприємства...» [1, с. 61]. Розробляючи формат інструментів контролінгу для вітчизняних виробничих підприємств, необхідно комплексно аналізувати їхню специфіку діяльності, потенціал зростання, конкурентне середовище та чинники мотивації персоналу.

Основне завдання інструментів контролінгу полягає у забезпеченні високої якості контролю за витратами. У межах контролінгу підприємства необхідно здійснювати комплексний аналіз, діагностику та моніторинг регулювання діяльності, орієнтований на конкретні цілі. Оскільки інструментарій кожної складової контролінгу є унікальним, він мусить відповідати його базовим вимогам та ефективно виконувати визначені завдання (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Пріоритетні складові контролінгу: їхні завдання та інструменти

Складові контролінгу промислового підприємства	Пріоритетні завдання		Прикладні інструменти	
	Прогностичний аналіз	«...ідентифікація випуску неприбуткової продукції та процесів; виявлення та скорочення надлишкових витрати; отримання достовірної інформації про рівень рентабельності окремих видів продукції, для забезпечення конкурентних переваг підприємства...» [26, с.199]	«...факторний аналіз відхилень витрат фактичних від нормативних; визначення сильних та слабких сторін діяльності підприємства SWOT-аналіз; функціонально-вартісний аналіз визначення резервів зниження витрат та шляхів підвищення обсягів реалізації...» [31, с.404]	
	Бізнес діагностика	«...виявлення змін у стані діяльності підприємства в просторово-часовому розрізі; дослідження кількісних і якісних показників діяльності підприємства, їхнє порівняння з базовими характеристиками чи їхніми аналогами, нормативними величинами; прогнозування основних тенденцій розвитку діяльності підприємства...» [27, с. 481]	«... методи і моделі виміру фінансово-економічних ризиків, методи і аналітичний інструментарій оцінювання кредитних ризиків; моделі прогнозування платоспроможності і банкрутства підприємства; системні методи виміру ліквідності...» [18, с.129]	
Адміністративний моніторинг	«...контроль за досягненням операційних планових фінансових і виробничих показників; інформаційно-аналітична та експертна підтримка управлінських рішень з формування потенціалу функціонування підприємства...» [35, с. 38]	«...система раннього запобігання тарагування; бенчмаркінг; системні засоби уникнення передумов і раннього запобігання банкрутству...» [25, с. 68]		

Формуючи концептуальну основу контролінгу, адаптовану до умов функціонування українських підприємств, було досліджено принципові та методологічні підходи, застосовані вітчизняними вченими при розробці аналогічного за призначенням економічного інструментарію.

1.3 Побудова навігаційної моделі контролінгу в форматі адаптивної теорії управління

Здібність передбачати комерційні й господарські ситуації, забезпечувати досягнення поставлених цілей і, «...в першу чергу – отримання запланованого прибутку – все це складові мистецтва управління, яке є комплексним та багатоаспектним видом діяльності, що визначається у рамках багатьох дослідницьких підходів – філософського, історичного, політичного, та економічного...» [3, с.33]. З початком розвитку теорії менеджменту, Анрі Файоль сформулював концепцію управління як унікальної функції будь-якого підприємства. Вона, на його думку, передбачає низку взаємопов'язаних процесів: передбачення майбутнього, організацію ресурсів, ефективне розпорядження, координацію діяльності та постійний контроль.

Класик теорії управління Пітер Друкер, у свою чергу, визначав управління як «...особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану та продуктивну групу...» [3, с. 15]. У сучасному економічному словнику Б. А. Райзберга управління трактується як «...свідомий цілеспрямований вплив з боку суб'єктів, керівних органів на людей та економічні об'єкти, реалізований з метою спрямувати їх дії та отримати бажані результати...» [3, с. 19].

Зародження навігаційної концепції припадає на 1980-ті роки, коли почали активно розвиватися інтегровані автоматизовані системи для планування виробництва та управління підприємствами. Ця концепція продовжує свій стратегічний розвиток і залишається актуальною й у наші дні.

Зважаючи на різний рівень розвитку контролінгу в різних країнах та регіонах світу, навігаційна концепція еволюціонувала у декілька основних напрямків. Це включає підходи, орієнтовані на інтеграцію бізнес-процесів, посилення внутрішньої координації, формування та впровадження стратегії, а також збільшення вартості компанії.

Навігаційна концепція, що фокусується на інтеграції, виникла завдяки розвитку інтегрованих автоматизованих систем планування виробництва, які набули поширення у 1980-х роках. Цей період, відомий як інформаційний період менеджменту (1960-80 рр.), характеризувався тим, що навігаційні концепції були спрямовані на планування, облік, контроль та аналіз у рамках інформаційного забезпечення підприємства, використовуючи ключові показники результативності. Основна ідея полягає в тому, що вирішальне значення має не просто обчислення оперативних і стратегічних показників, а саме їхнє гармонійне поєднання. Ця концепція базується на припущенні, що стабільне й ефективне досягнення мети можливе лише тоді, коли стратегічні та оперативні показники діяльності правильно підібрані, точно виміряні та збалансовані між собою.

У цей період Д. Нортон і Р. Каплан створили та активно просували систему збалансованих показників, що нині є ключовим інструментом сучасного контролінгу. Цей стратегічний підхід здобув широке визнання в розвинених економіках, і, незважаючи на певні складнощі під час реалізації, демонструє позитивні результати. Для П. Хорвата, ідеолога напрямку, що зосереджується на внутрішньофірмовій координації, контролінг — це управлінська підсистема. Її головна функція полягає в координації підсистем планування, контролю та інформаційного забезпечення, що, у свою чергу, забезпечує системну єдність та взаємозв'язок. Суть системопов'язуючої координації полягає в здатності системи адаптуватися та реагувати на постійні зміни внутрішнього й зовнішнього середовища. Ця діяльність здійснюється в рамках заданих структур з метою ефективного досягнення визначених цілей.

Досліджуючи розвиток концепції контролінгу, варто приділити особливу увагу засобам, що їх використовують контролери. Отже, під інструментами контролінгу будемо розглядати «...сукупність дій, організованих для досягнення конкретного завдання» у системі контролінгу на підприємстві...» [15, с. 339].

До типових інструментів контролінгу «...традиційно відносять планування, управлінський облік, формування управлінської звітності, систему розподілу непрямих витрат, маржинальний та функціонально-вартісний аналіз та багато інших...» [15, с. 340].

Одночасно з розвитком концепцій контролінгу змінювалися не лише відповідні інструменти, але й роль контролера (або фахівця, що виконує його функції). У реєстраційній концепції контролер виконував функції скарбника, відповідаючи також за управління фінансовими потоками та основним капіталом. Проте, в обліково-аналітичній концепції до його обов'язків скарбника додалися й аналітичні функції, що призвело до значного збільшення кількості використовуваних інструментів (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Інструментарій контролінгу: погляд крізь призму реєстраційної та обліково-аналітичної концепцій [22, с.79]

Концепція	Основні інструменти, які використовуються	Роль контролера
Реєстраційна	Реєстрація господарських операцій Забезпечення власників звітами про реальний стан справ Проведення ревізій	Скарбник
Обліково-аналітична	Управлінський облік Формування управлінської звітності Облік за центрами витрат Розподіл витрат за об'єктами Стандарт-костинг (нормативний облік) Директ-костинг, таргет-костинг Аналіз відхилень CVP-аналіз і маржинальний аналіз	Скарбник, аналітик

З еволюцією контролінгу до навігаційної концепції функції контролера значно розширилися. Збільшення кількості великих підприємств та диференціація їхньої господарської діяльності й продуктових ліній призвели до того, що контролер почав відігравати роль інтегратора у взаємодії між підрозділами.

Значне зростання обсягів інформації, впровадження нових технологій та багатовимірні звіти дозволили оцінити внесок кожного підрозділу у досягнення спільних стратегічних цілей. Завдяки взаємодії з власниками та топ-менеджментом у процесі розробки стратегії, роль контролера змінилася – він став "штурманом-навігатором" (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3- Інструментарій контролінгу: фокус на навігаційній концепції

Напрямок навігаційної концепції	Основні інструменти контролінгу, які застосовуються	Роль фахівця-контролера
Інтеграційне мережева	«...Бюджетування витрат, гнучке планування, ковзне бюджетування; Калькулювання на основі напрямків діяльності Функціонально-вартісний аналіз ABC, XYZ-аналіз, таргет-костинг; Планування завантаження потужностей Планування з використанням BSC...» [26, с. 197]	Інтегратор у бізнес-процесах взаємодії між підрозділами та ланцюгами підприємства
Координаційно-адміністративна	«...Цільове бюджетування CF-аналіз Диференційний аналіз витрат Бенч-маркінг EQQ-model ABC-метод (процесний)...» [22, с. 80]	Координатор бізнес-процесу планування, формування внутрішньої управлінської звітності на всіх рівнях ланцюга вартості
Стратегічно-концептуальна навігація	«...Економетричні методи, SWOT-аналіз Аналіз чутливості Методи економіко-математичного моделювання витрат Аналіз і калькуляція життєвого циклу продукту Статичні / динамічні методи інвестиційних розрахунків Показники оцінки ефективності діяльності...» [31, с. 406-411]	«Штурман-навігатор» у бізнес-процесі розробки загальної стратегії підприємства

Джерело: розроблено автором за матеріалами [22,26,31]

Адаптивна теорія управління, як наступний етап розвитку контролінгу, вимагає від контролера більше, ніж просто розробку методології для багатовимірної системи планування, обліку та моніторингу змін вартості та оцінки впливу управлінських рішень на вартість компанії. Вона також передбачає формування філософії та вартісно-орієнтованого мислення у менеджменту.

Цей новий рівень розуміння завдань, що стоять перед персоналом компанії, вимагає і нового рівня інструментарію (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Інструментарій контролінгу: фокус на вартісно-орієнтованій концепції

Фокус концепції	Основні прикладні інструменти	Роль фахівця - контролера
Вартісно-орієнтована	«...EVA, методи оперативної та стратегічної фінансової діагностики Метод аналогій Метод Монте-Карло Аналіз сценаріїв Аналіз ланцюжка вартості Оцінювання і всебічний контроль якості (TQM) Система постійного вдосконалення (кайзен) Аналіз вузьких місць...» [31, с. 421-425]	Контролер розробляє та впроваджує прикладну методикку бізнес-оцінки впливу управлінських рішень на чисту вартість компанії

Джерело: розроблено автором за матеріалами [31]

Цей новий підхід – це не просто інший спосіб мислення, а ціла філософія управління. Вона зобов'язує менеджерів бути більш відповідальними за кожне управлінське рішення, незалежно від рівня. Основна ідея полягає в тому, що підвищення ефективності діяльності компанії повинно безпосередньо призводити до зростання її вартості.

Фактори вартості — це ключові показники конкурентних переваг, що допомагають підприємству досягти успіху на ринку порівняно з конкурентами. Вимірювання та відстеження динаміки вартості та її чинників є невід'ємною частиною концепції контролінгу в системі адаптивного управління. Тому важливо використовувати вже існуючі методи оцінки вартості підприємства та аналізувати їх на предмет можливості застосування в концепції управління вартістю бізнесу.

2 ОПЕРАЦІЙНА ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПМП «ТЕХБУД» ЯК СЕРЕДОВИЩА РЕАЛІЗАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ КОНТРОЛІНГУ

2.1 Загальна презентація ПМП «ТЕХБУД» як суб'єкта господарювання

Понад два десятиліття приватне мале підприємство "ТЕХБУД" є активним гравцем на ринку, займаючись виготовленням бетонних виробів, що використовуються в будівництві.

Заснована у 2003 році в Хмельницькому, компанія з 2017 року активно розбудовувала та вводила в експлуатацію власні автоматизовані виробничі лінії для бетонних виробів. Зараз підприємство зосереджене на технології вібропресування, виробляючи широкий асортимент продукції, включаючи тротуарну плитку, будівельні та облицювальні блоки, а також паркові й дорожні бордюри.

За своїм розміром ПМП «ТЕХБУД» є малим підприємством. Колектив налічує понад 150 осіб. Виробничі площі мають розмір 20 000 м². Підприємство має як власні так і орендовані виробничі потужності та логістику.

Компанія не обмежується лише виробництвом бетонних виробів. Вона також є постачальником будівельної сировини (частина якої йде на власні потреби), здійснює оптову торгівлю деревиною та будматеріалами, а також надає повний спектр будівельних послуг. Це включає покрівельні та штукатурні роботи, підготовку майданчиків, демонтаж, зведення житлових та нежитлових споруд, організацію та виконання будівельно-монтажних робіт, а також фінальні етапи будівництва.

ПМП "ТЕХБУД" впроваджує виробництво високоякісних бетонних виробів, дотримуючись європейського зразка. Як вказано у

рекламних документах підприємства - уся ця продукція, яку вони виробляють є, звичайно, сертифікована, завдяки чому будівельні та інші матеріали можна використовувати як для традиційних методів будівництва, так і для самих нових технологій.

Крім цього, підприємство має ліцензію на господарську діяльність пов'язану із встановленням охороно-пожежної сигналізації від Державної служби з надзвичайних ситуацій, що дозволяє йому провадити діяльність у цій сфері .

Серед головних конкурентних переваг підприємства варто виділити доступні ціни, довговічність будівельних матеріалів, їхню повну відповідність європейським стандартам та привабливий дизайн. Загальні відомості про ПМП "ТЕХБУД" можна знайти в таблиці нижче.

Таблиця 2.1 – Коротка характеристика підприємства*

Критерії	Інформація про ПМП "ТЕХБУД"
Повна та скорочена назва підприємства	ПРИВАТНЕ МАЛЕ ПІДПРИЄМСТВО "ТЕХБУД" (ПМП"ТЕХБУД")
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 29000, Хмельницька обл., Хмельницький р-н, місто Хмельницький
Організаційно-правова форма	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО
ЄДРПОУ	23831933
Дата реєстрації	23.10.2003 (21 рік та 5 місяці)
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Уповноважені особи	Міщук Юрій Анатолійович - керівник
Розмір статутного (складеного) капіталу (пайового фонду)	20 000 , 00 грн
Вид установчого документа	Діє на підставі установчих документів, затверджених засновниками (учасниками)
Основний вид діяльності	23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва;

Інші види діяльності	23.69 Виробництво інших виробів із бетону, гіпсу та цементу; 41.10 Організація будівництва будівель; 41.20 Будівництво житлових і нежитлових; будівель 42.11 Будівництво доріг і автострад; 42.99 Будівництво інших споруд ; Знесення; Підготовчі роботи на будівельному майданчику 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи
----------------------	--

*Складено автором на основі даних ПМП «ТЕХБУД»

Компанія бачить свою місію у наданні клієнтам сучасних та надійних будівельних матеріалів, що дозволять створювати міцні споруди. Для цього завдання підприємства полягає у виробництві продукції з високоякісних ресурсів, безперервному вдосконаленні технологій (активно інтегруючи досвід європейських партнерів) та використанні сучасного обладнання.

ПМП "ТЕХБУД" не лише виробляє бетонні вироби для будівництва, але й має ширшу спеціалізацію. Компанія займається видобутком частини необхідної сировини, виробництвом певних виробів з інших матеріалів (таких як гіпс і цемент), а також будівництвом, знесенням споруд та іншими будівельно-монтажними роботами. Для ведення такої різнопланової діяльності "ТЕХБУД" володіє власними виробничими площами, автопарком, сучасним обладнанням та виставковими майданчиками для продажу продукції.

Основна діяльність ПМП "ТЕХБУД" – це виробництво бетонних будівельних матеріалів, що широко застосовуються для зведення будівель та дорожніх робіт. Серед асортименту компанії найвищий попит мають такі вироби, як тротуарна плитка, різноманітні вертикальні блоки та елементи для дорожнього будівництва.

Окрім виробництва та продажу зазначених виробів, компанія також пропонує послуги з укладання плитки, догляду за нею,

послуги дизайнера та доставку безпосередньо до місця укладання. Завдяки власному автопарку, компанія може доставляти великогабаритні замовлення будівельних матеріалів, використовуючи маніпулятор. Ціна доставки залежить від відстані та об'єму вантажу.

Окрім продажу, компанія пропонує і послугу з укладання тротуарної плитки, що оплачується окремо майстрам. Щоб допомогти клієнтам з вибором, у штаті є ландшафтний дизайнер, готовий професійно розробити макет за їхнім задумом. Додатково, на сайті компанії доступні найпопулярніші схеми укладання плитки, що суттєво полегшує планування для покупців.

Завдяки швидкому розвитку, підприємство пропонує широкий асортимент тротуарної плитки та дорожніх елементів. Детальніше з асортиментом можна ознайомитись у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Асортимент готової продукції ПМП «ТЕХБУД»*

Вид готової продукції	Назва товарного елементу
Тротуарна плитка	Тротуарна плитка "Магма-1"
	Тротуарна плитка "Ромб-1"
	Тротуарна плитка "Цегла ретро-2"
	Тротуарна плитка "Подвійна "Т1"
	Тротуарна плитка "КонцептМ-1"
Вертикальні елементи	Кришка на паркан "Китайка-1"
	Кришка на паркан "Куля-1"
	Кришка на паркан "Конус-2"
	Кришка на паркан "Ромашка-1"
	Парапет на паркан "Батон-3"
	Парапет на паркан-4 гладкий
Парапет на паркан "Черепиця-2"	
Блоки	Блок стіновий-3
	Блок стіновий-4 наскрізний
	Блок колотий-4 односторонній
	Блок колотий-5 четвертинка
	Блок колотий 5 кутовий
	Бордюр "6-Дорожній"

Декоративні елементи	Бордюр “5-Парковий”
	Водозлив К-бетонний
	Водовідвід К-полімерпіщаний
	Бетонний К-квітник

*Складено автором на основі даних ПМП «ТЕХБУД»

Завдяки своєму швидкому розвитку, підприємство значно розширило асортимент, пропонуючи різноманітні види тротуарної плитки та дорожніх елементів. Зараз до їхнього каталогу входять 8 видів тротуарної плитки, 4 види кришок для парканів, 3 види парапетів, 10 видів блоків (серед них стінові, колоті, колонні та блоки для опалубки), а також 6 видів декоративних елементів (бордюри, квітники, палісади та водовідводи).

2.2 Аналіз діяльності ПМП «ТЕХБУД»: динаміка змін, структура та ефективність використання ресурсів

Для оцінки ефективності підприємства, здійснюють аналіз динаміки основних показників ефективності управління організації за період дослідження (Таблиця 2.3). При формуванні таблиці нами була використана офіційна фінансова звітність ПМП «ТЕХБУД» за 2022-2024 роки (звіт про прибутки та збитки, звіт про фінансовий стан).

Таблиця 2.3 – Основні техніко-економічні показники ПМП «ТЕХБУД»

№	Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп зміни до попереднього року, %	
			2022	2023	2024	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	64181,1	76265,8	75411,6	118,83	98,88

	(товарів, робіт, послуг)						
2	Фінансовий результат від основної операційної діяльності (прибуток, збиток)	-	1217,6	2046	1873	168,04	91,54
3	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-	48761,9	61088,3	55924,3	125,28	91,55
4	Чистий прибуток (збиток)	-	933,7	1663,5	1521,8	178,16	91,48
5	Рентабельність реалізованої продукції	%	19,1	27,23	27,21	142,57	99,93
6	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	32	32	30	100	93,75
	З них робітників		170	165	139	97,06	84,24
7	Фонд оплати праці	тис. грн	139,3	52,8	60,4	37,9	114,39
8	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	6896	2680	3574	38,86	133,36
9	Середньорічний виробіток: - одного працівника	грн	1523,8	1909	1864,14	125,28	97,65
	- одного робітника		286,83	370,2	402,3	129,07	108,67
10	Основні фонди на початок року	тис. грн	217,9	646,8	1881	296,83	290,82
11	Основні фонди на кінець року	тис. грн	646,8	1881	4921,6	290,82	261,65
12	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн	432,35	1263,9	3401,3	292,33	269,11
13	Фондовіддача	грн/грн	0,294	0,117	0,04	39,8	34,19
14	Продуктивність праці	грн.	317,72	387,14	446,22	121,85	115,26

Згідно з наданою таблицею, можна спостерігати зміни основних техніко-економічних показників підприємства за період 2022-2024 років у чистому доході, який зростав протягом трьох років, зокрема на 18,83% у 2022 році. Фінансовий результат від основної операційної діяльності, чистий прибуток, рентабельність реалізованої продукції також показали зростання за досліджувані роки.

Фонд оплати праці коливався, було зниження на 62,9% у 2023 році порівняно з 2022 роком, але зростання на 14,39% у 2024 році. Середньомісячна заробітна плата одного працівника знизилась на 38,86% у 2023 році порівняно з 2022 роком, але досягла значного зростання на 133,36% у 2024 році. Фондовіддача показала зниження на 60,2% у 2023 році порівняно з 2022 роком, але незначне зростання на 34,19% у 2024 році.

Отже, у 2023 році підприємство продемонструвало значне зростання більшості основних техніко-економічних показників. Це стосується чистого доходу, фінансового результату, рентабельності, середньорічного виробітку та вартості основних фондів. Це пов'язано з виходом на нові ринки збуту, покращення логістики, підвищення ефективності роботи персоналу та налагодження бізнес-процесів.

Проте у 2024 році спостерігається певне уповільнення темпів зростання, а деякі показники навіть дещо знизилися. Це може бути пов'язано з різними факторами, такими як, зростання витрат, введення в експлуатацію нових високовартісних технологій, скорочення чисельності персоналу, проблеми з електропостачанням, які спостерігались в той час, тощо.

Важливо зазначити, що рентабельність підприємства залишається на високому рівні, а продуктивність праці зростає. Це свідчить про те, що підприємство працює ефективно. Однак, динаміка зміни деяких показників, таких як фонд оплати праці та чисельність робітників, потребує уваги керівництва підприємства.

Аналіз оборотного капіталу ПМП «ТЕХБУД» за 2022-2024 роки наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4– Аналіз оборотного капіталу ПМП «ТЕХБУД»

	2022		2023		2024	
	На поч. року	На кінець року	На поч. року	На кінець року	На поч. року	На кінець року
Запаси	24596,4	38697,8	38697,8	35714,5	36089,3	58224,1
Середньоріч. Варт. запасів	31647,1		37206,15		47156,7	
Собівартість	48761,9		61088,3		55924,3	
Коеф. Оборотності	1,54		1,64		1,19	
Період обороту	233,7		219,5		302,5	

У 2022 році спостерігалось зростання запасів протягом року, коефіцієнт оборотності запасів був на рівні 1,54, а період обороту запасів становив 233,7 дні.

У 2023 році запаси спочатку року залишилися на тому ж рівні, що й наприкінці 2022 року, а потім протягом року зменшилися. Коефіцієнт оборотності запасів зріс до 1,64, а період обороту запасів скоротився до 219,5 днів.

У 2024 році запаси знову почали зростати, досягнувши рекордного рівня наприкінці року. Коефіцієнт оборотності запасів знизився до 1,19, а період обороту запасів зріс до 302,5 днів.

Причинами таких змін показників оборотних активів підприємства могли бути через зміну обсягів виробництва та продажів, через зміну асортименту продукції. Також в той час значно змінились ціни на сировину та матеріали, що призвело до збільшення запасів.

Аналіз структури та динаміки оборотного капіталу наведено в таблиці 2.5

Таблиця 2.5 – Структура оборотного капіталу ПМП «ТЕХБУД»

	2022	2023	2024	Динаміка, %	
				2023	2024
Оборотні активи	52218,1	66715,5	80831,9	127,8	121,15
Короткострокові (поточні) зобов'язання	46978,9	60662	73954,3	129,13	121,9
Чистий оборотний капітал (ЧОК)	5239,2	6053,5	6877,6	115,5	113,6
Оборотність ЧОК	12,3	12,6	11	102,4	87,3

З таблиці 2.5 можна зробити висновки, що оборотні активи підприємства протягом 2022-2024 років зростали, що свідчить про збільшення його обігових коштів. Структура оборотних активів змінювалася, питома вага поточних зобов'язань зменшувалася, а питома вага чистого оборотного капіталу - зростала. Короткострокові зобов'язання протягом 2022-2024 років зростали, що може свідчити про збільшення кредиторської заборгованості підприємства. ЧОК протягом 2022-2024 років зростав, що свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства. Оборотність ЧОК протягом 2022-2024 років зменшувалася, що може свідчити про погіршення ефективності використання обігових коштів підприємства.

Аналіз елементів операційних витрат наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз елементів операційних витрат ПМП «ТЕХБУД»

№	Стаття, тис.грн	Абсолютні величини, тис.грн			Питома вага, %			Темп зміни до попереднього року, %	
		2022	2023	2024	2022	2023	2024		
1	Матеріальні витрати	48761,9	61088,3	55924,3	29,41	36,85	33,74	125,3	91,5
2	Витрати на оплату праці	139,3	52,8	60,4	55,17	20,91	23,92	38	114,4
3	Відрахування на соціальні заходи	0,7	0,9	1,36	23,65	30,41	45,95	128,6	151,1
4	Амортизація	156,8	190,6	190,6	29,14	35,43	35,43	121,6	100
5	Інші операційні витрати	14716,3	17477,6	18820,7	28,85	34,26	36,89	118,8	107,7
Разом витрати		63775	78810,2	74997,36					

За результатами таблиці 2.6 структура операційних витрат протягом 2022-2024 років змінювалася. Питома вага матеріальних витрат та інших операційних витрат збільшувалася, питома вага витрат на оплату праці зменшувалася, а питома вага амортизації та відрахувань на соціальні заходи збільшувалася. Операційні витрати протягом 2022-2024 років зростали, але темпи їх зростання сповільнювалися. Динаміка окремих елементів операційних витрат була різною. Матеріальні витрати зростали протягом 2022-2023 років, але зменшилися у 2024 році. Витрати на оплату праці зменшувалися протягом 2022-2023 років, але збільшилися у 2024 році. Відрахування на соціальні заходи та амортизація зростали протягом 2022-2024 років. Інші операційні витрати зростали протягом 2022-2024 років.

Отже, фінансова діяльність підприємства за 2022-2024 роки характеризувалася такими ключовими тенденціями: зростання оборотних активів та ЧОК; зростання операційних витрат; зміна структури оборотних активів та операційних витрат; покращення фінансової стійкості; зниження рентабельності.

Для покращення фінансової діяльності підприємству необхідно розробити та впровадити комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію структури та динаміки оборотних активів та операційних витрат, а також на підвищення рентабельності.

2.3 Аналіз середовища функціонування ПМП «ТЕХБУД» за умов налаштування навігаційної конфігурації контролінгу

Поняття невизначеності є суб'єктивним і різним для кожного підприємства, групи компаній, регіону чи країни. Щоб оцінити невизначеність та її наслідки, важливо враховувати специфіку конкретної галузі та підприємства, яке планує свою діяльність та розраховує ризики.

Тому, для визначення впливу невизначених умов на ПМП "ТЕХБУД", було вирішено провести експертне оцінювання. Метою цього аналізу є надання конкретної оцінки поточним умовам та наслідкам невизначеності для роботи підприємства. Результати опитування чотирьох експертів ПМП "ТЕХБУД" представлені в таблиці 2.7.

Проведений аналіз показав, що для компанії "ТЕХБУД" війна є найвагомішою умовою невизначеності, отримавши загальну оцінку 1,75 бала (із максимально можливих 4). Епідемії посіли друге місце з оцінкою 0,9 бала. Такий результат очікуваний, адже чинники невизначеності, які підприємство вже пережило або відчуває зараз, мають найбільший вплив на його розвиток.

Таблиця 2.7 - Визначення значущості умов невизначеності
для ПМП "ТЕХБУД" шляхом експертного
оцінювання.

	ЕкпертА	ЕкпертБ	Екперт В	Екперт Д	Загальний бал фактору
Умови невизначеності: типи					
а)технологічні збої	0,050	0,10	0,050	0,100	0,30
б)стихійні лиха	0,050	0,10	0,050	0,150	0,35
в)політична нестабільність	0,20	0,250	0,050	0,20	0,70
г)війна	0,50	0,40	0,55	0,30	1,750
д)епідемії	0,20	0,150	0,30	0,250	0,90
Загальний підсумковий бал	1,0	1,0	1,0	1,0	
Умови невизначеності: виклики та наслідки					
а)порушення ланцюгів поставок	0,10	0,10	0,20	0,10	0,50
б)зменшення інвестицій	0,10	0,10	0,050	0,10	0,350
в)пошкодження інфраструктури	0,250	0,20	0,150	0,20	0,80
г)зниження споживчого попиту	0,250	0,20	0,250	0,30	1,0
д)підвищення витрат на безпеку	0,10	0,20	0,10	0,10	0,50
є)інфляція	0,20	0,20	0,250	0,20	0,850
Загальний підсумковий бал	1,0	1,0	1,0	1,0	
Умови невизначеності: варіанти вчасної протидії та часткового запобігання, передбачення					
цифрова трансформація	0,10	0,150	0,150	0,10	0,50
гнучкий дизайн	0,10	0,050	0,10	0,10	0,350
сценарне планування	0,150	0,10	0,150	0,10	0,50
управління ризиками	0,20	0,20	0,150	0,250	0,80
стратегічні партнерства	0,20	0,30	0,250	0,250	1,0
електронна комерція	0,150	0,150	0,10	0,10	0,50
сталий розвиток	0,10	0,050	0,10	0,10	0,350
Загальний підсумковий бал	1,0	1,0	1,0	1,0	

Складено автором на основі даних ПМП "ТЕХБУД".

Для ПМП "ТЕХБУД" найвагомим наслідком невизначених умов є зниження споживчого попиту. Водночас, експерти компанії вважають стратегічні партнерства найкращим методом запобігання та протидії таким умовам. Дійсно, серед постійних партнерів компанії є як державні підприємства-замовники, так і надійні постачальники з налагодженою логістикою. Це дозволяє підприємству керувати своїм

розвитком та планувати діяльність навіть у непередбачуваних обставинах.

Для успішного розвитку будь-якого підприємства, зокрема ПМП "ТЕХБУД", критично важливим є рівень його конкурентоспроможності. Це вимагає постійного моніторингу конкурентів та їхніх сильних сторін, аби своєчасно покращувати власну продукцію та зберігати конкурентні позиції. Щоб зрозуміти конкурентне середовище, ми проаналізували конкурентів у галузі виробництва будівельних матеріалів, що випускають продукцію, ідентичну або схожу з ПМП "ТЕХБУД".

У додатку А.1 наведено короткий опис діяльності, продукції та проаналізовано схожість ключових, прямих та опосередкованих конкурентів ПМП "ТЕХБУД". Компанії, з якими конкурує ПМП "ТЕХБУД", відрізняються за географією діяльності – одні функціонують локально, інші ж покривають ширші або вужчі території, пропонуючи при цьому різний за обсягом асортимент.

Основними конкурентами ПМП "ТЕХБУД" на ринку бруківки Хмельницької області є лідери галузі: ВВС-Блок Брук та ТОВ "ПОЛІССЯ ТАС-БУД". Їхня діяльність тісно переплітається з діяльністю "ТЕХБУД", оскільки вони мають схожі виробничі потужності та орієнтуються на один і той же споживчий сегмент. Звісно, кожен конкурент по-різному впливає на діяльність компанії, тому важливо визначити силу впливу кожного з них. Результати представимо у додатку А.2.

Зрозуміло, що такі великі гравці, як всеукраїнська компанія "НАШ ДІМ" та популярна на заході України "ЕВРОДВІР", мають значно ширшу споживчу аудиторію порівняно з ПМП "ТЕХБУД". Основну ж конкуренцію для "ТЕХБУД" становлять компанії, які мають співставний вплив на ринку.

Для повного розуміння впливу конкурентів на ПМП "ТЕХБУД",

доцільно представити кожного з них у матриці конкурентів (табл. 2.8). Ця матриця також дозволить розглянути опосередкованих конкурентів, що виробляють інші бетонні вироби, але мають потенціал стати прямими.

Таблиця 2.8 – Наповнення матриці конкурентів

	Суб'єкти-Прямі конкуренти	Суб'єкти-Опосередковані конкуренти
Суб'єкти-Сильні конкуренти	«СДД-Євро БЛОК»	ТзОВ «Захід Бетон»
	Компанія «НАШ ДІМ»	ТзОВ «Інтер-бетон»
	ТзОВ «ЕВРОДВІР»	ТзДВ "Рівненський домобудівний комбінат"
	ТзОВ «БУД-МАРКЕТ»	
	ТзОВ «ПОДІЛЛЯ ДОР-БУД»	
	ФОП КУЛИК ІВАН ПЕТРОВИЧ	
Суб'єкти-Слабкі конкуренти	«ПОДІЛЛЯ-ЄКО», ПРИВАТНА ВКФ	«БЕТОННІ ВИРОБИ», ТОВ
	«ПРИВОРОТНИЙ СПЕЦКАР'ЄР», ПАТ	ПрАТ «Рембудплит»
	ПП «АВК Будторг»	

Складено автором на основі анкет та даних ПМП «ТЕХБУД»

З матриці конкурентів отримуємо, що деякі компанії є сильними у питанні впливу на діяльність підприємства, яке аналізується в даній роботі. Варто обрати декілька ключових конкурентів, які мають вплив не тільки через однакову діяльність, але й ті, які водночас здійснюють свою діяльність на одній території. Серед проаналізованих під обидва критерії підходять: «СДД-Євро БЛОК», ТзОВ «ПОДІЛЛЯ ДОР-БУД» та ТзОВ «БУД-МАРКЕТ».

Для порівняння також варто розглянути поруч і компанію «НАШ ДІМ», яка займає лідируючі позиції не тільки в Рівненській області, але відома і по всій Україні, для того, щоб водночас з'ясувати

можливості й перспективи для розвитку ПМП «ТЕХБУД». Проведемо більш детальний аналіз їх структури та діяльності, що представимо у вигляді таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Дослідження ключових конкурентів ПМП «ТЕХБУД»

Критерії експертизи	«СДД-Евро БЛОК»	ТЗОВ "ПОДІЛЛЯ ДОР-БУД"	ТЗОВ "БУД-МАРКЕТ"	НАШ ДІМ
Ключові характеристики продукції, яку пропонує суб'єкт	Якісна сировина - на виході якісна продукція.	Довговічність, порівняно низька ціна, стійкість до холоду, впливу води та стирання	Дотримання європейських стандартів якості, індивідуальних підхід до клієнта. Високоякісна продукція з бетону	Високі стандарти якості, широкий асортимент продукції та послуг. Сертифікована та якісна продукція
Рівень Технологій суб'єкта	Достатній	Достатній	Достатній	Достатній
Наявність у суб'єкта державних сертифікатів відповідності	Виявлено	Виявлено	Виявлено	Виявлено
Доступ суб'єкта до джерел сировини	Зручний. Завод працює в одному адміністративному районі з джерелами сировини	Зручний. Завод працює в одному місті з джерелами сировини	Зручний. Завод працює в одному адміністративному районі з джерелами сировини	Сировина вітчизняна. Мають балансний кар'єрний комплекс для її видобутку
Точки співпраці суб'єкта з аудиторією	Сайт-магазин, виставковий пул в м. Тернопіль та м. Київ	Не мають сайту-магазину. Тільки кіоск продажу безпосередньо на місці виробництва.	Сайт-магазин, торгові точки в містах Тернопіль, Волочиськ	Сайт-магазин, виставкові точки в обласних центрах, торгові посередники, оптовий продаж для кінцевих продавців
Обсяг ринку	Районний/обласний формат	Районний формат	Обласний формат	Всеукраїнський формат

Ціна продукту (бруківка за м2)	Від 285,0 грн	Від 250,0 грн	Від 310,0 грн	Від 349,0 грн
--------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Складено автором на основі анкет та даних ПМП «ТЕХБУД».

Усі компанії демонструють високий рівень технологій, оскільки виробництво бруківки та інших матеріалів переважно здійснюється за технологією вібропресування. Оцінку конкурентоспроможності компанії доцільно провести через експертне опитування. Приклад анкети та результати опитування трьох експертів представлені в Додатку А.

Анкетування – це фінальний етап аналізу конкурентів та їхньої продукції порівняно з асортиментом ПМП "ТЕХБУД". Завдяки цьому ми отримали структуровану характеристику ключових конкурентів та визначили характер їхнього потенційного впливу на діяльність підприємства. Результати цього сегменту роботи представлені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Аналіз конкурентного середовища та продуктового ряду відносно ПМП «ТЕХБУД»

№ з/п	Індикатори привабливості ринку	Параметри ринку, який охоплює ПМП «ТЕХБУД» з позиції привабливості
1	Наявність ключових потужних конкурентів з активами заміниками	Провідними конкурентами є «СДД-Евро БЛОК», ТзОВ "ПОДІЛЛЯ ДОР-БУД" та ТзОВ "БУД-МАРКЕТ". Мають подібні характеристики товару та спільну зону її реалізації
2	Монополізованість потоків збуту	Продукція, яку продають компанія (бруківка, подібні вироби з бетону) не є ексклюзивними і звичайними потоками збуту є торгові точки, магазини, виставкові палатки та онлайн-магазини через сайт/ мережі хаби. Перевагу проявляють виставкові холи, за такого формату продажі, фірма має можливість проявити себе та рекламувати свій продукт, можливо іноді, дозволити тест-драйв або демонстрацію на міцність
3	Наявність ключових потужних конкурентів з відомими марками	З проаналізованих, найбільш потужними конкурентом виступає компанія "НАШ ДІМ". Тут принципово більші діапазони та межі виробництва

4	Рівень потужності та агресивності конкурентів	Потенціал конкуренції в галузі виробництва та збуту бруківки, зокрема бетонних виробів є достатньо високою, особливо в нашому регіоні, де знаходиться ПМП «ТЕХБУД». Це пов'язано з доступом до місцевої сировини. Крім того, наша країна гостро потребує таких матеріалів, тому перспективи для розширення, розвитку формуються на перспективу
5	Переваги ПМП «ТЕХБУД» щодо конкурентних позицій потенційних споживачів	Наші головні переваги — це висока якість та надійність продукції, підтверджені європейськими та державними сертифікатами. Завдяки автоматизації виробництва, ми гарантуємо високу точність і пропонуємо доступні ціни. Ми також забезпечуємо власну логістику, щоб зручно доставити ваше замовлення, та надаємо додаткові послуги, такі як дизайн та укладання бруківки.

Складено автором на підставі анкет та даних ПМП «ТЕХБУД»

Щоб краще зрозуміти, які конкретно можливості існують у підприємства на сьогодні, варто провести SWOT-аналіз та виявити потенційні загрози, слабкі та сильні сторони компанії. У першу чергу, звернемо увагу на сильні та слабкі сторони компанії у галузі виробництва бетонних виробів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Визначення сильних і слабких сторін ПМП «ТЕХБУД»

Параметри	Вища ніж у конкурентів (потенціал)	Нижча ніж у конкурентів (резерв росту)
Якість	Наша продукція — це міцні, надійні матеріали з високою зносостійкістю. Автоматизоване виробництво мінімізує вплив людського фактора, забезпечуючи геометричну точність готової бруківки та блоків. Ми проводимо ретельні тестування для виявлення та усунення недоліків, а також гарантуємо відповідність державним та європейським стандартам	На обласному рівні компанія пропонує середній за обсягом асортимент, проте не виробляє художню бруківку. Це пов'язано з тим, що такий тип бруківки виготовляється лише за технологією вібролиття в напівавтоматичному режимі
Обслуговування	Компанія пропонує широкий спектр послуг: від підбору бруківки та створення дизайн-проекту до її укладання, доставки та виготовлення на замовлення. Це забезпечує зручний варіант обслуговування "під ключ" безпосередньо від виробника	Для бетонних блоків спектр послуг вужчий, ніж для бруківки – він обмежується підбором та доставкою. Це пов'язано з тим, що компанія безпосередньо не займається будівельними роботами

Ціна	Ціна продукції є обґрунтованою технологією виробництва та відповідає очікуванням як роздрібних, так і оптових покупців. Порівняно з конкурентами, вона невисока і відповідає середньо ринковій.	Деякі конкуренти пропонують нижчі ціни, але їхній асортимент обмежений, виробництво менш технологічне, і вони не надають послуги "під ключ"
Безпека	Продукція є безпечною для здоров'я та надійною.	Будь-яке виробництво, включаючи наше, впливає на довкілля, але це не відноситься до шкідливого впливу
Загребуваність	Попит на продукцію є стабільним, адже регіон представлений переважно приватним сектором. Матеріали компанії також користуються попитом серед приватних та державних підприємств для будівництва та облаштування прибудинкових територій. Крім того, відновлення доріг і будівель, що постраждали через війну, створює додатковий попит на будівельні матеріали.	Виробництво має сезонний характер, адже взимку попит на продукцію знижується. Крім того, зростання кількості аналогічних підприємств посилює конкуренцію на ринку.

Складено автором на основі даних ПМП «ТЕХБУД»

Підсумовуючи аналіз конкурентів, можна стверджувати, що ПМП «ТЕХБУД» посідає значне місце серед виробників бетонних виробів на Хмельниччині, особливо виділяючись серед підприємств Хмельницького району. Сприятливі умови місцевості, доступність сировини та висока концентрація приватного сектору стимулюють попит на продукцію компанії. Водночас, ці фактори сприяють розвитку конкуренції, що, своєю чергою, позитивно впливає на покращення якості продукції та обслуговування.

ПМП «ТЕХБУД» вже є одним з лідерів у Хмельницькому районі, але має потенціал стати провідним виробничим підприємством у своїй галузі як в області, так і на заході України. Для цього компанії слід зосередитися на підтримці бізнесу в умовах невизначеності та активно шукати можливості для його розширення.

Далі ми детально розглянемо можливості та загрози, що стосуються підприємства, а також способи впливу на них (додаток А.3). Після

аналізу наявного потенціалу та загроз для розвитку компанії, варто узагальнити отримані дані у SWOT-аналіз для чіткішого розуміння найбільш перспективних напрямків розвитку (див. додаток А.3).

Якщо ПМП "ТЕХБУД" вирішить розширити свій асортимент бетонної бруківки та блоків як стратегію зростання, підприємство зіткнеться як з можливостями, так і з викликами.

З одного боку, розширення асортименту може залучити нових клієнтів та збільшити продажі. Наприклад, виробництво бетонних чілець з унікальними властивостями, як-от підвищена довговічність чи легкість монтажу, дозволить підприємству виділитися серед конкурентів та привабити покупців, що шукають якісну продукцію безпосередньо від виробника.

3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ КОНТРОЛІНГУ В КОНТЕКСТІ ПОБУДОВИ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПМП «ТЕХБУД»

3.1 Таргет-костинг як інструмент навігаційної концепції контролінгу для моніторингу управлінських рішень

Щоб підприємство успішно функціонувало на сучасному ринку, ключовим є раціональне управління витратами, що передбачає економічний підхід до виробництва. Ми звикли не пов'язувати собівартість продукції напряму з ринковою ціною та середньогалузевим прибутком, але саме такий зв'язок є важливим для оптимізації. Метод "таргет-костингу" (калькулювання цільової собівартості) може значно вдосконалити сучасні підходи до управлінського обліку. Його головна мета — визначити оптимальні витрати на майбутній продукт ще на ранніх етапах, таких як моніторинг ринку, розробка та проектування, а не вже під час самого виробництва. Зазвичай, менеджери починають активно скорочувати витрати лише після того, як продукт уже розроблено та запущено у виробництво. Нерідко саме тоді виявляється, що собівартість продукту є завищеною, що унеможлиблює його прибутковість.

У сучасній практиці адміністрування поняття "таргет-костингу" часто трактують як "цільове калькулювання", що значно звужує його значення до суто технічної процедури управлінського обліку. По суті, загальноприйняті підходи зводять таргет-костинг лише до розрахунку цільових витрат, які потім використовуються для визначення цільової ціни готової продукції.

Ми пропонуємо розглядати таргет-костинг насамперед як методичний інструмент контролінгу цільових витрат. У цьому контексті управління розумітиметься як комплекс цілеспрямованих дій, що охоплюють визначення, контроль, аналіз та забезпечення економії витрат. Японські менеджери заклали в основу концепції "таргет-костинг" революційну, але водночас просту ідею.

Цільова собівартість розраховується як різниця між очікуваною ринковою ціною та бажаним прибутком підприємства. Паралельно з цим, менеджери та виробничий персонал спільно працюють над тим, щоб витрати на виріб відповідали цій цільовій собівартості. Це, по суті, двосторонній процес, який зрештою дозволяє створити продукт, що максимально відповідає очікуванням споживачів як щодо його якісних характеристик, так і доступної ціни.

Таргет-костинг чудово інтегрується в систему управлінського обліку, оскільки він легко поєднується з операційним плануванням, бюджетуванням та формуванням центрів відповідальності. Цей метод повністю узгоджується з традиційними бухгалтерськими підходами до обліку витрат та калькулювання собівартості продукції. Більше того, цільові витрати без проблем інтегруються у загальну звітність компанії. Важливо зазначити, що немає значних перешкод для практичного застосування таргет-костингу. Слід підкреслити, що це не просто операційний, а перш за все стратегічний інструмент. Він допомагає формувати та реалізовувати конкурентні переваги, тим самим значно підвищуючи конкурентоспроможність підприємства. Таргет-костинг не сковує менеджерів жорсткими рамками витрат. Навпаки, він дає змогу ухвалювати рішення, ґрунтуючись на ринкових умовах, фокусуючись при цьому не лише на внутрішніх, а й на зовнішніх чинниках.

Орієнтація на цільову собівартість стимулює пошук шляхів економії матеріальних ресурсів та альтернатив дорогим технологіям.

Цей підхід гармонійно поєднується з функціональним методом контролінгу, дозволяючи управляти витратами, що йдуть на створення кожної функції продукту. Завдяки цьому підприємство може швидко та оптимально реагувати на зміни у ринковому середовищі. Система "таргет-костинг" не лише допомагає визначити цільову собівартість, але й надає керівництву та структурним підрозділам підприємства чіткі інструменти для прийняття найвигідніших управлінських рішень. Це стосується оптимізації різних груп витрат та обґрунтування їхньої майбутньої поведінки як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Усі інструменти системи "таргет-костинг" повинні бути максимально адаптовані до поточного етапу розвитку підприємства. Це важливо, оскільки на кожній стадії господарської діяльності виникає потреба в коригуванні та оцінці витрат. Незважаючи на очевидні переваги над традиційними методами, таргет-костинг має певні обмеження.

По-перше, таргет-костинг — це не просто техніка для періодичного використання. Його впровадження вимагає повної зміни філософії діяльності підприємства.

По-друге, цільова ціна та відповідно цільова собівартість визначаються виключно на основі аналізу ринкового середовища та очікувань споживачів. Проте методи, що базуються на споживчих даних, навіть при великій кількості опитувань, завжди залишаються суб'єктивними.

Основна перешкода для ефективного застосування таргет-костингу полягає не в його складності, а у необхідності згуртованого колективу однодумців та тісної взаємодії між різними підрозділами й працівниками.

Насамкінець, варто підкреслити, що таргет-костинг — це раціонально організований процес управління цільовими витратами. Він дозволяє виробляти продукцію, яка відповідає як потребам покупців, так і прийнятним витратам для виробника.

3.2 Імплементация методології таргет-костингу у методичний інструментарій контролінгу ПМП «ТЕХБУД»

Розрахунок собівартості керамічної рядової плитки марок К225 і К250, що виробляється підприємством ПМП "ТЕХБУД" (табл 3.1), за системою "таргет-костинг" показав, що поточні витрати значно перевищують цільові показники. Зокрема, розрахункова собівартість становить 380,220 грн за 1 тис. шт. для плитки К225 та 403,440 грн за 1 тис. шт. для плитки К250. Водночас, цільова собівартість для К225 дорівнює 364,160 грн за 1 тис. шт., а для К250 — 380,0 грн за 1 тис. шт.

Це означає, що витрати на виробництво обох марок плитки потрібно скорочувати, інакше фінансовий результат від їх продажу буде незадовільним для підприємства.

На перший погляд, самим доречним рішенням було би зменшити витрати на упакування: відмовитись від використання термоусадочної плівки і зекономити по 32,00 грн на кожну тисячу штук плитки обох марок. Цієї економії цілком вистачає, щоб “перекрити” величину необхідного зменшення витрат (див. табл. 3.1, ряд. 21) і знизити розрахункову собівартість до прийнятної межі.

Таблиця 3.1 - Розрахунок прогнозного зменшення витрат на 1 тисячу штук плитки керамічної рядової марок К225 і К250 за методом “таргет-костинг”

№ з/п	Статті витрат / показники	Плитка К225		Плитка К250	
		сума, грн	%	Сума, грн	%
Розрахункові показники					
1	<i>Собівартість цегли, в т.ч.:</i>	342,220	90,00	365,440	90,60
2	- Глина	9,900	2,60	12,050	3,00
3	- газ (включаючи транспортування)	47,250	12,40	50,80	12,60
4	- електроенергія	47,140	12,40	49,98	12,40
5	- заробітна плата і нарахування на зарплату	96,150	25,30	101,720	25,20
6	- амортизація	61,010	16,00	64,170	15,90
7	- пальне (бензин, дизпаливо)	17,940	4,70	19,640	4,90
8	- допоміжні матеріали	45,570	12,00	48,020	11,90
9	- запасні частини і малоцінні матеріали	10,950	2,90	12,200	3,00
10	- обов'язкові платежі	2,740	0,70	2,960	0,70
11	- адміністративні витрати	3,570	9,40	3,900	1,00
12	<i>Собівартість упакування, в т.ч.:</i>	38,000	10,00	38,000	9,40
13	- поліпропіленова стрічка	6,000	1,60	6,000	1,50
14	- термоусадочна плівка	32,000	8,400	32,000	7,90
15	<i>Розрахункова собівартість упакованої цегли (р.1 + р.12)</i>	380,220	100,00	403,440	100,00
Цільові показники					
16	<i>Цільова ціна продажу з ПДВ</i>	460,000		480,000	
17	ПДВ	76,670		80,000	
18	Цільова ціна продажу без ПДВ (р.16 - р.17)	383,330		400,000	
19	Цільовий фінансовий результат (р.18 x 0,05)	19,170		20,000	
20	<i>Цільова собівартість (р. 18 - р.19)</i>	364,160		380,000	
21	<i>Необхідне зменшення витрат (р.15 - р.20)</i>	16,060		23,440	

Просто зниження якості упаковки цегли може призвести до значного падіння продажів, оскільки покупці, ймовірно, негативно сприймуть таку зміну. Відповідно до методики "тагет-костингу", рішення про скорочення витрат слід приймати лише після ретельного аналізу важливості кожного елемента продукції та пов'язаних з ним витрат, враховуючи при цьому точку зору споживачів (покупців, клієнтів, замовників).

Припустимо, що така діагностика проводиться з метою визначення реальних споживчих характеристик плитки K225, яка посідає набагато більшу питому вагу в обсягах продажу ПМП «ТЕХБУД».

На першому етапі аналізу відбувається поділ груп покупців та їх пріоритетів. А саме, ми визначаємо групи покупців, які можуть мати різні погляди та пріоритети щодо важливості споживчих характеристик плитки. Наприклад, ми розділили всіх покупців на дві групи за відстанню від заводу: тих, хто знаходиться до 10 км (приблизно 40% від загальної кількості покупців), і тих, хто далі 10 км (60%). За результатами вибіркового опитування нами з'ясовано, що ці групи по-різному сприймають провідні споживчі характеристики упакованої плитки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Оцінка споживчих характеристик плитки керамічної рядової марки K225

Вимоги покупців	Групи покупців				Середньо зважена оцінка, балів	Важливість характеристик, %
	до 10 км		більше 10 км			
	оцінка, балів	% покупців	Оцінка, балів	% покупців		
Міцність	5	40	4	60	4,4	29,3
Наявність та розміщення	3	40	2	60	2,4	16,0

порожнин						
Транспортабельність	4	40	5	60	4,6	30,7
Зовнішній вигляд	3	40	4	60	3,6	24,0
<i>Разом</i>					15,0	100,0

Аналіз середньозваженої оцінки споживчих характеристик плитки марки К225, упакованої поліпропіленовою стрічкою та термоусадочною плівкою, показав, що для покупців найважливішими є міцність та транспортабельність цегли. Дещо менш значущими виявилися зовнішній вигляд та наявність/розміщення порожнин.

Наступний крок аналізу — визначення, наскільки важливі окремі елементи продукції для споживача. Кількість цих елементів залежить від типу продукту. Наприклад, в автомобілебудуванні можна виділити десятки компонентів, таких як двигун, колеса, кермо, сидіння тощо.

У виробництві плитки та бруківки готову продукцію складають лише два основні елементи: сама плитка і упаковка. Без упаковки сильно ускладнюються вантажно-розвантажувальні роботи та зростають втрати (бій) плитки під час транспортування.

Щоб зрозуміти, як споживчі характеристики упакованої плитки розподіляються між її окремими елементами, необхідно провести спеціальний розрахунок (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Розрахунок важливості елементів продукції ПМП «ТЕХБУД» для споживача

Вимоги споживача	Елементи продукції		Важливість характеристик, %
	Цегла М125	Упаковка	
Міцність	1,00 x 29,3 = 29,30	0,0 x 29,30 = 0,00	29,30

Наявність та розміщення порожнин	$1,00 \times 16,0 = 16,00$	$0,0 \times 16,00 = 0,00$	16,00
Транспортабельність	$0,10 \times 30,7 = 3,10$	$0,9 \times 30,70 = 27,60$	30,70
Зовнішній вигляд	$0,90 \times 24,0 = 21,60$	$0,10 \times 24,0 = 2,40$	24,00
<i>Важливість елементів:</i>	<i>70,00</i>	<i>30,00</i>	<i>100,00</i>

При детальному аналізі споживчих характеристик стає зрозуміло, що деякі з них повністю залежать від самої плитки. Наприклад, такі якості, як міцність матеріалу та наявність або розташування порожнин, цілком визначаються виробничим процесом цегли. Іншими словами, ці особливості на 100% є властивістю елемента продукції "Плитка". Однак, коли йдеться про транспортабельність, ситуація змінюється. За експертними оцінками, 90% здатності продукції витримувати перевезення без пошкоджень залежить від якості упаковки. Лише 10% тут припадає на саму плитку. Цікаво, що для зовнішнього вигляду пропорція обернена: він значною мірою (на 90%) залежить від якості самої плитки, і лише на 10% — від упаковки. Таким чином, у підсумку, для споживачів плитка як елемент продукції має ступінь важливості у 70%, що підкреслює її ключову роль. Водночас, упаковка є важливою на 30%, що свідчить про її істотний вплив на загальне сприйняття продукту та його функціональність.

Наступний етап передбачає розрахунок коефіцієнта важливості. Його значення є ключовим для прийняття рішень щодо скорочення витрат за окремими елементами продукції. Цей коефіцієнт для кожного елемента продукції розраховується за спеціальною формулою [12, с.58]:

$$K_b = V_e : C_b,$$

(3.1)

де K_v – коефіцієнт важливості;

V_e – важливість відповідного елемента продукції, %;

$Ч_v$ – частка витрат, що припадають на елемент продукції, у сукупній собівартості виду продукції, %.

Результати проведеного розрахунку коефіцієнтів важливості для елементів «Плитка» і «Упаковка» наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Розрахунок коефіцієнтів важливості елементів продукції для прийняття рішення про зниження витрат

Елемент продукції	Частка витрат, %	Важливість, %	Коефіцієнт важливості	Висновок
Плитка	90,00	70,00	0,780	Знижувати витрати
Упаковка	10,00	30,00	3,000	Не знижувати витрати
Разом	100,00	100,00	xxx	-

Визначивши функцію витрат та провівши перспективний аналіз їхньої динаміки, наступним кроком є економіко-математичне моделювання залежності результатів основної діяльності підприємств, що виробляють стінові будівельні матеріали. Це моделювання враховує такі ключові фактори, як ціна одиниці продукції, витрати на одиницю продукції та обсяг реалізованої продукції (окремо для кожного виду продукції).

Базову формулу для моделювання результату основної діяльності для i -го виду продукції можна представити у такому вигляді [33, с. 79] :

$$P_i = (C_i - Z_i) \times X_i, \quad (3.2)$$

де P_i – прибуток;

C_i – ціна за одиницю продукції;

Z_i – витрати на одиницю продукції;

X_i – обсяг реалізованої продукції.

Взаємозв'язок між ціною, витратами на одиницю продукції та обсягом реалізованої продукції може бути різним. Існує два основні способи для визначення цих залежностей: аналіз минулих тенденцій: Це надійніший підхід, який ґрунтується на вивченні історичних даних; експертні методи: Цей метод є єдиним можливим, якщо бракує достатньої інформації для аналізу минулих тенденцій. Вибір методу залежить від наявності даних та рівня необхідної точності.

Якщо залежності між ціною, витратами та обсягом випущеної продукції можна виразити за допомогою трьох типів функцій (як подано в табл. 3.5), то завдання максимізації прибутку за наявних обмежень зводиться до пошуку оптимального значення X — обсягу реалізованої продукції.

На практиці досліджувати подібні залежності доцільно лише за наявності необхідної статистичної інформації за кілька років. Однак у більшості випадків такі дані відсутні, або ж тенденції надто часто змінюються, що унеможливорює точне визначення типу залежності цін чи витрат від обсягів випущеної та реалізованої продукції. Ця обставина змушує використовувати інші, простіші підходи, що ґрунтуються на пропорційних залежностях між показниками.

Таблиця 3.5 - Математичні моделі визначення прибутку при різних комбінаціях залежностей ціни і витрат від обсягу випуску продукції [34, с.93]

Функція витрат	Функція ціни	
	$C = a_1$	$C = a_1 + b_1x$
$B = a_2$	$x_0 = a_1$ при $a_1 > a_2$	$x_0 = (a_1 - a_2) / 2b_1$ при $b_1 < 0, a_1 > a_2$
$B = a_2 + b_2x$	$x_0 = (a_1 - a_2) / 2b_2$	—

<i>при $b_2 > 0, a_1 > a_2$</i>
--

Зазвичай, в основі методу пропорційних залежностей лежать дві ключові характеристики будь-якої економічної системи: взаємозв'язок та інерційність. Якщо ми розглядаємо підприємство як систему, то воно складається з множини взаємопов'язаних елементів. Елементи системи можуть бути описані як якісними, так і кількісними характеристиками. Саме кількісні дані допомагають виявити взаємозв'язки між показниками, що є основою для побудови точних моделей прогнозування.

Як зазначалося раніше, метод пропорційних залежностей найкраще підходить для стабільних підприємств. Однак, для більшості компаній, що виробляють оздобу вальні будівельні матеріали, рівень стабільності є низьким. У структурі їхніх операційних витрат найбільшу частку (понад 50%) займають матеріальні витрати, а також витрати на оплату праці. Структура операційних витрат на підприємствах, що досліджуються, значно відрізняється залежно від таких факторів, як вид технологічного палива, ступінь автоматизації та механізації робіт. Для інших підприємств показник витратомісткості було розраховано за спеціальною формулою [34, с.56]:

$$ВМ = С / Дч,$$

(3.3)

де ВМ – показник витратомісткості;

С – собівартість реалізованої продукції;

Дч – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції.

Щоб оцінити стабільність взаємозв'язків між ключовими показниками діяльності досліджених підприємств, ми використали абсолютне значення зміни показника витратомісткості у відсотках. Цей метод дозволяє виявити, наскільки стабільними є співвідношення між витратами та обсягами виробництва.

$$|\Delta VM| = \left| VM_{(2024)} : VM_{(2023)} \cdot 100 - 100 \right|, \quad (3.4)$$

Згідно методу рівняння (математичного методу) точка беззбитковості розраховується таким чином [14, с. 118]:

$$Ц \cdot x - ЗВ \cdot x - ПВ = \Pi, \quad \text{за умови } \Pi = 0;$$

$$x (Ц - ЗВ) - ПВ = 0;$$

$$x = ПВ / МД, \quad (3.5)$$

де x – обсяг реалізації, шт.;

$Ц$ – ціна за одиницю продукції;

$ЗВ$ і $ПВ$ – змінні і постійні витрати відповідно;

Π – прибуток;

$МД$ – маржинальний дохід (різниця між виручкою від реалізації і змінними витратами).

Хоча аналіз беззбитковості є надзвичайно корисним інструментом для управлінських рішень та прогнозування прибутковості підприємства за різних сценаріїв, він має певні обмеження у застосуванні:

- витрати та виручка від реалізації продукції повинні лінійно залежати від обсягу виробництва;
- не має переглядатися продуктивність праці;
- змінні розподіленні витрати та ціни також фіксуються протягом всього планового періоду;
- не має змінюватися структура товару протягом прогнозного періоду;
- поведінка змінних розподілених і постійних розподілених витрат може точно визначена згідно нормальної потужності;
- обсяг продажу відповідає обсягу операційного виробництва, тобто кінцеві залишки товари не повинні існувати взагалі, суттєво також відрізнятися від розмірів початкових залишків.

Насправді, дотриматися всіх цих умов у реальній ситуації майже неможливо. Через це результати аналізу беззбитковості часто є приблизними, а іноді й зовсім неточними.

На нашу думку, для більш адекватного аналізу та контролю беззбитковості варто використовувати інтервальний підхід для відображення ключових показників, необхідних для визначення критичної точки реалізації. При цьому можна застосовувати всі три відомі методи визначення цієї точки: метод рівнянь, метод маржинального доходу та графічний метод.

Для проведення розрахунків необхідно ввести правила арифметичних операцій з інтервалами:

$$[c_1, c_2] (+) [d_1, d_2] = [c_1 + d_1, c_2 + d_2],$$

$$[c_1, c_2] (-) [d_1, d_2] = [c_1 - d_2, c_2 - d_1],$$

$$[c_1, c_2] (m) [d_1, d_2] = [c_1 - d_1, c_2 - d_2],$$

$$[c_1, c_2] (\cdot) [d_1, d_2] = [c_1 \cdot d_1, c_2 \cdot d_2],$$

$[c_1, c_2] (:) [d_1, d_2] = [c_1 / d_2, c_2 / d_1]$ на множині R^+ раціональних додатних чисел.

Інтервали для таких показників, як ціна за одиницю продукції, постійні та змінні витрати, можуть бути встановлені як мінімальні та максимальні можливі значення цих показників протягом планового періоду.

З допомогою інтервальної форми можемо записати формулу (3.6) таким чином [35, с.98] :

$$[x_{\min}, x_{\max}] = [ПВ_{\min}, ПВ_{\max}] (:) [МД_{\min}, МД_{\max}],$$

$$[x_{\min}, x_{\max}] = [ПВ_{\min}, ПВ_{\max}] (:) [Ц_{\min} - ЗВ_{\max}, Ц_{\max} - ЗВ_{\min}],$$

$$[x_{\min}, x_{\max}] = \left[\frac{ПВ_{\min}}{Ц_{\max} - ЗВ_{\min}}, \frac{ПВ_{\max}}{Ц_{\min} - ЗВ_{\max}} \right] \quad (3.6)$$

Розглянемо приклад розрахунку інтервалу, в якому може знаходитися точка беззбитковості виробництва плитки марки К225 за умови прийняття наступних припущень:

- 1) у плановому періоді ціна на плитки марки К225 прогнозується на рівні 170-180 грн за 1 тисяч штук;
- 2) змінні розподілені витрати на 1 тисяч штук прогнозується в межах 150-160 грн;
- 3) постійні розподілені витрати можуть знаходитися в інтервалі 57-60 тис. грн

Підставляючи дані у формулу (3.2), отримаємо:

$[X_{\min}, X_{\max}] = [57000/(180-150), 60000/(170-160)] = [1900, 6000]$ тис. шт.

Отриманий інтервал дозволяє прогнозувати два варіанти розвитку сценарію – оптимістичний і песимістичний. В найкращому випадку ПМП «ТЕХБУД» зможе отримувати прибуток вже після досягнення рівня виробництва і реалізації плитки в 1900 тисяч штук. В найгіршому варіанті точка беззбитковості зможе знаходитися на рівні 6000 тисяч штук плитки.

Отримані значення варто зіставити з прогнозом збуту продукції. Якщо підприємство реально здатне виробляти та реалізовувати понад 6000 тис. шт. плитки марки K225, тоді виробництво цього виду продукції є доцільним. У такому разі, питання про перепрофілювання або запровадження жорсткої економії може бути неактуальним. Однак, коли прогноз збуту також виражений інтервальною оцінкою через високу невизначеність, необхідно застосовувати інші методи прийняття рішень.

Розгляньмо ситуацію, де підприємство виробляє два види плитки: K225 та K250 (інші марки та види продукції в цьому прикладі не розглядаються).

Раніше ми визначили, що інтервал беззбитковості для плитки марки K225 коливається від 1900 до 6000 тисяч штук. Для плитки K250 аналогічний інтервал становить від 1800 до 4500 тисяч штук.

Тепер розгляньмо прогнозовані обсяги збуту: для K225 він очікується в діапазоні [5700, 6500] тисяч штук, а для K250 — [4300, 5500] тисяч штук.

Наше завдання — порівняти ризики, пов'язані з виробництвом кожної марки, та визначити, яку з них доцільніше виробляти у плановому періоді.

Для початку вираховується різниця між прогнозами збуту і прогнозами рівня безбитковості:

- 1) для плитки марки K225: $[5700, 6500] (-) [1900, 6000] = [-300, 4600]$
- 2) для плитки марки K250: $[4300, 5500] (-) [1800, 4500] = [-200, 3700]$

Наступний крок — порівняти ці інтервали за допомогою методу впорядкування. Оскільки наша мета — знайти найбільший з двох наведених інтервалів, впорядкуватимемо їх за принципом "від більшого до меншого". Варто зазначити, що ця методика дозволяє порівнювати будь-яку кількість інтервалів. Отже, якщо підприємство виробляє більше двох марок плитки одночасно, розрахунок проводиться аналогічно, просто зростає кількість порівнянь.

Для початку необхідно визначити супремум (найбільший інтервал) та інфемум (найменший інтервал) за такими формулами [19, с. 73]:

$$C(\vee)D = [c_1, c_2] (\vee) [d_1, d_2] = [c_1 \vee d_1, c_2 \vee d_2] \quad (3.7)$$

$$C(\wedge)D = [c_1, c_2] (\wedge) [d_1, d_2] = [c_1 \wedge d_1, c_2 \wedge d_2] \quad (3.8)$$

Якщо $C = [-300, 4600]$, $D = [-200, 3700]$, то супремум та інфемум для цих інтервалів дорівнюватимуть:

$$C(\vee)D = [-300, 4600] (\vee) [-200, 3700] = [-200, 4600]$$

$$C(\wedge)D = [-300, 4600] (\wedge) [-200, 3700] = [-300, 3700]$$

Наступний крок — розрахувати відстань Хемінга від кожного значення інтервалів C (плитка K225) та D (плитка K250) до супремуму. У цьому випадку найбільшим інтервалом буде той, що має найменшу відстань до супремуму. Розраховувати відстані до інфемуму в нашому прикладі немає потреби, оскільки завдання полягає у впорядкуванні

інтервалів за принципом "від більшого до меншого". Відстані до супремума розраховуються за формулами [33, с. 74]:

$$d(C, C(\vee)D) = |c_1 - c_1 \vee d_1| + |c_2 - c_2 \vee d_2| \quad (3.9)$$

$$d(D, C(\vee)D) = |d_1 - c_1 \vee d_1| + |d_2 - c_2 \vee d_2| \quad (3.10)$$

Розрахуємо фактичні значення для інтервалів C і D:

$$d(C, C(\vee)D) = |-300 - (-200)| + |4600 - 4600| = 100$$

$$d(D, C(\vee)D) = |-200 - (-200)| + |3700 - 4600| = 900$$

Інтервал C (плитка K225) має найменшу відстань від супремуму, що свідчить про менший ризик недосягнення точки беззбитковості та вищі шанси на отримання прибутку порівняно з виробництвом плитки K250.

Однак, це не означає, що підприємству слід повністю переходити на виробництво лише марки K225. Зазначена методика дозволяє лише визначити пріоритетність у виробництві різних видів продукції або окремих марок. Такий аналіз є надзвичайно важливим, адже він допомагає правильно визначити напрями першочергового управлінського впливу.

У сучасних умовах контролінг не просто збирає дані про фактичні витрати, доходи та інші показники діяльності. Він також має готувати прогнозну інформацію та проводити аналітичні розрахунки, необхідні для ухвалення ефективних управлінських рішень на перспективу.

Досягти високої ефективності цього перспективного методу управління виробничими витратами можна, використовуючи його інституційне забезпечення. Його основу становить сукупність правил і прийомів, що дозволяють ефективно контролювати витрати.

ВИСНОВКИ

У межах проведеного дослідження, контролінгова діяльність підприємства була глибоко проаналізована та інтерпретована як інтегральна управлінська концепція. Ця концепція представляє собою не просто сукупність окремих елементів, а цілісний, системний та комплексний економічний інструментарій.

Його ключова функція полягає в ефективній координації розгалуженої сукупності взаємопов'язаних фінансово-економічних методів, способів, інструментів та важелів. Завдяки їх злагодженій роботі, контролінг забезпечує формування потужної інформаційно-аналітичної бази. Ця база є критично важливою для прийняття раціональних управлінських рішень, які ґрунтуються на достовірних даних та всебічному аналізі.

Більше того, контролінг не обмежується лише формуванням інформації; він активно задіяний у процесі контролю за виконанням ухвалених рішень. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та оперативно вносити коригування в операційні плани. Важливо підкреслити, що ця функція поширюється не лише на поточну діяльність, а й на забезпечення відповідності дій підприємства його стратегічним цілям, що в кінцевому підсумку сприяє досягненню довгострокової стабільності та розвитку.

Розроблена нами методологія контролінгу для приватного малого підприємства «ТЕХБУД» покликана суттєво покращити управлінські процеси. Її основна мета – забезпечити, щоб усі управлінські зусилля були інформаційно орієнтовані на підвищення операційної результативності. Це означає, що система контролінгу надаватиме керівництву всю необхідну інформацію для швидкого реагування та прийняття ефективних рішень.

Крім того, ця методологія сприятиме своєчасній концентрації ресурсів для розвитку підприємства.

Завдяки чіткому розумінню поточного стану та перспектив, «ТЕХБУД» зможе оперативнo перерозподіляти наявні ресурси туди, де вони принесуть найбільшу користь для зростання та інновацій.

Важливою функцією запропонованої методології є також вирішення поставлених завдань. Контролінг допоможе не лише формулювати цілі, а й контролювати їх досягнення, забезпечуючи системний підхід до управління. При цьому особлива увага приділяється контролю діяльності як окремих підрозділів, так і підприємства в цілому, а також за окремими видами діяльності. Такий детальний моніторинг дозволить виявляти проблемні зони, оптимізувати процеси та підвищувати загальну ефективність роботи «ТЕХБУД».

У цій роботі, спираючись на аналіз низки наукових концепцій, ми визначили контролінг як невід'ємний елемент системної управлінської діяльності. У контексті цієї системи, предметом контролінгу є забезпечення синхронізації управлінських інструментів. Це, своєю чергою, дозволяє підприємству ефективно координувати, реагувати та адаптуватися до динамічних внутрішніх і зовнішніх чинників, що є критично важливим для досягнення ним поставлених цілей.

У сучасних економічних реаліях, ми визначили та особливо підкреслюємо, що однією з найважливіших функцій контролінгу є його функціональна спрямованість на координацію. Це означає, що контролінг допомагає об'єднати окремі елементи господарської діяльності підприємства таким чином, аби забезпечити їхню раціональну єдність та ефективну взаємодію.

Концепція контролінгу має ґрунтуватися на системному масиві інформаційних потоків. Вона повинна інтегрувати оцінно-аналітичні

інструменти, засоби формалізованої інформації та оперативної оцінки, а також інструменти спеціальних функцій, що впливають безпосередньо зі складових самого контролінгу. На основі цієї фундаментальної розробки, обов'язковим є врахування моделі контролінгової діяльності та критеріїв оцінки її ефективності.

У цій роботі ми керуємося провідною концепцією із зарубіжних наукових джерел, яка підкреслює, що саме контролінг має ключове значення для координації організаційної системи, управління та контролю. Він також відповідає за формування всебічної інформаційної бази, що включає дані про процеси виробництва та реалізації продукції чи послуг.

Зважаючи на викладене та інші результати проведеного дослідження, можна сформулювати ключові характеристики контролінгової діяльності. Як управлінський інструментарій, така система має відображати ключові показники ефективності функціонування підприємства. Вона повинна бути відповідною характеру та соціально-економічним умовам його діяльності, а також адекватною концепції управління, що використовується на практиці.

Відповідність контролінгу, що впроваджується на підприємстві, його загальній управлінській системі, має розглядатися крізь призму необхідної для управління інтегрованої інформації. Важливо розуміти, що, враховуючи різноманітні цілі підприємств, їхній потенціал, економічний стан, а також інші специфічні аспекти діяльності, систему контролінгу не можна вважати універсальною. Натомість, вона має бути цілісною інтегрованою системою з чітко визначеними для конкретного підприємства видами та змістом інформації.

ПЕРЕЛІК ДжЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Гудзинський О. Д. Контролінг в системі менеджменту. /О.Д. Гудзинський, А.М. Аксентюк та О.М. Деменін // Київ: ПК ДСЗУ. 2009. – 328 с.
2. Давидович І. Є., Контролінг / І.Є. Давидович // Київ: Центр учбової літератури. 2008. – 231 с.
3. Дарманська Г. О. Контролінг / Г.О. Дарманська, Л.В. Овод // Хмельницький: ТУП, 2002. – 228 с.
4. Ковалев Д. В., 2008. Визначення компетенцій контролера із використанням матриці РСММ. / Д.В. Ковалев // Формування ринкової економіки. Збірник наукових праць. Київ: КНЕУ, 2008. – 169 с.
5. Куцик П. О., 2013. Контролінг в управлінні вартістю підприємства: сучасна диспозиція і можливості впровадження в Україні. Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2019. – №3. – С. 222-227. [Електроний ресурс] : <http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2013_3_45> [Дата звернення 15 лютого 2025].
6. Лемішовський В.І. Інструментарій фінансово-економічного аналізу, діагностики і моніторингу в системі контролінгу підприємства / В.І. Лемішовський // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки» - 2020. - № 20/1 - С.103-107.
7. Лемішовський В.І. Інструменти концептуально- методологічного базису системи BSC в контролінгу машинобудівних підприємств. В: Сучасні проблеми та перспективи розвитку підприємництва та економічного потенціалу регіону: Міжнародна науково-практична конференція. Запоріжжя, Україна, 11 Листопад 2016 / В.І. Лемішовський // Запоріжжя: Запорізька державна інженерна академія, 2019. – 236 с.
8. Лемішовський В.І. Контролінг в управлінні машинобудівним підприємством: координаційні елементи / В.І. Лемішовський // Науковий

вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство – 2020. – №11 – с.94-97.

9. Лозовицький Д. С. Контролінг / Д.С. Лозовицький // Львів: Видавництво ЛьвДУВС, 2018. - 285 с.

10. Марків С.С. Контролінг в системі управління. Львів: Видавництво ЛьвДУВС, 2022. – 1166с.

11. Мельник Н.Г. Практичні аспекти організації контролінгу на підприємстві / Н.Г. Мельник, Н.П. Михайлишин // Вісник Львівської комерційної академії – 2021. - № 36 - С.254-257.

12. Мендрул О. Г. Управління вартістю підприємства / О.Г. Мендрул // Київ: КНЕУ, 2022. – 261 с..

13. Момот Т. В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження / Т.В. Момот // Харків: ХНАМГ, 2020. – 348 с.

14. Момот Т. В. Оцінка вартості бізнесу: сучасні технології / Т.В.Момот // Харків: Фактор, 2018. – 281 с.

15. Мошек Г.Є. Контролінг як сучасна концепція управління діяльністю підприємства / Г.Є. Мошек // Вісник ЖДТУ – 2020. – № 3. – С. 339-340.

16. Нападовська І. В. Проблемні аспекти інформаційного забезпечення оцінювання підприємств кабельної промисловості України / І.В. Нападовська // ВІСНИК ЖДТУ. - Економічні науки. – 2019 – № 3 (53). – С. 5-9.

17. Остапенко Т. М. Класифікація інструментів (методів) контролінгу витрат / Т.М. Остапенко // Економіка: реалії часу – 2018. – № 5 (10) – С. 125-131.

18. Остапенко, Т.М. Класифікація інструментів (методів) контролінгу витрат. Економіка: реалії часу, 5, с.125-130.

19. Педченко Н. С. Вартість підприємства як критерій оцінювання ефективності в системі фінансового контролінгу / Н.С. Педченко

// Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. – 2021. – № 4 – С. 65- 71

20. Петренко С. Н. Контролінг / С.Н. Петренко // Киев: Ника-Центр, Эльга, 2022. – 193 с.

21. Петрович Й.М. Еволюція контролінгу в сучасній теорії та практиці управління вітчизняними підприємствами / Й.М. Петрович, Я.В. Панас // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 1 . – С.129-137.

22. Півнюк О.П. Формування інструментарію контролінгу підприємства / О.П. Півнюк // Вісник Житомирського технологічного університету. – 2018. – Серія «Економічні науки» – № 3/3. – С.78-80.

23. Плахотнік О.О. Ефективні механізми практичного антикризового управління підприємствами / О.О. Плахотнік // ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», 2018. – 253 с.

24. Погорелов, І.М. та Сахно, А.В., 2009. Фінансовий контролінг як основа ефективного управління фінансами / І.М. Погорелов, А.В. Сахно // Збірник наукових праць. Вісник «ХПУ». – 2020. - Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – № 34 – С.173-177.

25. Поліщук Н.В., Логістичний контролінг в системі управління підприємством / Н.В. Поліщук // Національний університет «Львівська політехніка», 2020. – 172с.

26. Попова, О.Ю. Використання методів контролінгу при плануванні процесів розвитку господарської діяльності на підприємстві О.Ю. Попова, Г.В. Секеріна // Механізм регулювання економіки. – 2019. – № 4/2 – С.196-200.

27. Попович, Л.В., 2009. Контролінг в управлінні витратами/ Л.В. Попович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» – 2020. – Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку» – № 647 – С.479-483.

28. Прокопенко, О.В. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством / О.В. Прокопенко, Л.Б. Криворучко //

Вісник СумДУ. – 2022. – Серія: економіка – № 4 – С.27-34.

29. Прохорова Ю. В. Контролінг – від теорії до реалізації на практиці / Ю.В. Прохорова // Харків: ІНЖЕК. – 2018. – 316 с.

30. Русановська О. А. Систематизація методів та інструментів оперативного контролінгу на підприємстві / О.А. Русановська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2021. - № 769: Логістика – С. 96-107.

31. Селіванова Н.М. та Філіппова, С.В., Особливості сценарного впровадження інноваційного контролінгу на промисловому підприємстві / Н.М. Селіванова, С.В. Філіппова // Інноваційна економіка: Херсон: ФОП Грінь Д.С., 2020. - 402 с..

32. Селіванова Н.М. Організація впровадження служби контролінгу в систему управління підприємством / Н.М. Селіванова // В: О.О. Непочатенко, ред.; Інституційні чинники розвитку підприємницьких структур. Умань: ВПЦ «Візаві», 2021. - с. 244-264.

33. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг / О.О. Терещенко, Н.Д. Бабяк // Київ: КНЕУ, 2020. – 275 с.

34. Терещенко О.О. Інститут фінансового контролінгу – інноваційна платформа для корпоративних фінансів і контролінгу / О.О. Терещенко // Бухгалтерський облік і аудит: науково-практичний журнал – 2020. - № 5 - С. 52-53.

35. Терещенко О.О. Професійні компетенції фінансового контролера та його роль у прийнятті фінансово-економічних рішень / О.О. Терещенко// Фінанси України. – 2019. – № 9. – С. 31-42.

36. Терещенко О.О. Вартісно-орієнтований контролінг – інноваційний ресурс управління корпоративними фінансами / О.О. Терещенко, Д.Г. Савчук // Фінанси України. – 2021. - № 12 - С.77-88.

37. Юдін М.А. Інноваційний контролінг в діяльності промислових підприємств / М.А. Юдін, ОВ Мелих // Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2022. – 191с.

