

Хмельницький національний університет

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва

Спеціальність 073 Менеджмент

Шифр і назва

Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри 4/16

“ 3 ” 02 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Лаврук Майї Миколаївни

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема. Використання інструментів контролінгу в управлінні виробничими процесами підприємства (на прикладі ПП «Алеко-Д», м. Хмельницький)

керівник роботи Грабовська Ірина Василівна, ст. викл. кафедри менеджменту та адміністрування

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 7 лютого 2024р. № 23 дод. 6

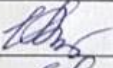



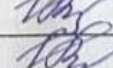
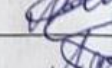
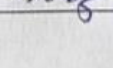
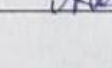
2. Строк подання студентом роботи на кафедру 6 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Контролінг в системі управління виробничими процесами сучасного підприємства. 2. Характеристика діяльності та аналіз середовища функціонування ПП «Алеко-Д». 3. Напрямки удосконалення системи контролінгу в управлінні виробничими процесами підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Основні наукові підходи щодо визначення сутності поняття «контролінг». 2. Управлінська діяльність на будівельному підприємстві: цілі та завдання контролінгу. 3. Вимоги та принципи оперативного контролінгу на малих підприємствах. 4. Аналіз основних техніко-економічних показників ПП «Алеко-Д» за період 2022-2024 років. 5. Матриця SWOT-аналізу ПП «Алеко-Д». 6. Система управління виробничими процесами підприємства на основі контролінгу. 7. Програма побудови ефективної системи виробничого контролінгу для ПП «Алеко-Д». 8. Аналіз точки беззбитковості та запасу фінансової міцності.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА		

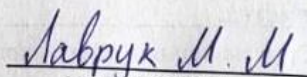
7. Дата видачі завдання 10 лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

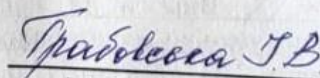
Студент


Підпис


Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


Підпис


Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

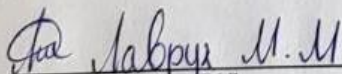
Лаврук М.М. Використання інструментів контролінгу в управлінні виробничими процесами підприємства (на прикладі ПП «Алеко-Д», м. Хмельницький). Керівник роботи – старший викладач кафедри менеджменту та адміністрування Грабовська І.В. Кваліфікаційна робота бакалавра: 71 с., 10 рисунків, 24 таблиці, 30 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПІДПРИЄМСТВО, КОНТРОЛІНГ, СИСТЕМА, ВИРОБНИЧИЙ ПРОЦЕС, ІНСТРУМЕНТИ КОНТРОЛІНГУ.

Розглянуто теоретичні аспекти контролінгу в системі управління виробничими процесами сучасного підприємства. Проаналізовано існуючі теоретичні підходи до визначення сутності, змісту та функцій контролінгу. Досліджено методичні засади побудови та структурні складові системи виробничого контролінгу на підприємстві. Розглянуто проблеми оперативного контролінгу виробничих підприємств малого бізнесу у сучасних умовах.

Проведено аналіз ефективності управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. Наведена загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників ПП «Алеко-Д». Виконано оцінку ефективності системи управління приватного підприємства. Проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з використанням інструментів стратегічного контролінгу.

За результатами дослідження обґрунтовано напрямки удосконалення системи контролінгу в управлінні виробничими процесами підприємства. Представлено пропозиції з розробки програми побудови ефективної системи контролінгу та впровадження моніторингу результатів виробничої діяльності підприємства ПП «Алеко-Д». Розроблено практичні рекомендації з удосконалення функціонування системи оперативного виробничого контролінгу на ПП «Алеко-Д». Представлено пропозиції з використання операційного аналізу в управлінні витратами підприємства будівельної галузі.


підпис та П.І.Б.

« 2 » 06 2025 р.

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	5
1 КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Контролінг: сутність, зміст та функції	8
1.2 Методичні засади побудови та структурні складові системи виробничого контролінгу на підприємстві	13
1.3 Проблеми оперативного контролінгу виробничих підприємств малого бізнесу у сучасних умовах	16
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПП «АЛЕКО-Д»	20
2.1 Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників ПП «Алеко-Д»	20
2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту ПП «Алеко-Д»	25
2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПП «Алеко-Д»	30
3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	36
3.1 Пропозиції з розробки програма побудови ефективної системи контролінгу та впровадження моніторингу результатів виробничої діяльності підприємства ПП «Алеко-Д»	36
3.2 Рекомендації щодо удосконалення функціонування системи оперативного виробничого контролінгу на ПП «Алеко-Д»	41
3.3 Використання операційного аналізу в управлінні витратами підприємства будівельної галузі	44
ВИСНОВКИ	50
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	53
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

У нинішніх складних умовах українські будівельні організації постійно стикаються із проблемою нестачі у власників та менеджменту інструментів для контролю витрат та розподілу ресурсів. Пошук шляхів підвищення ефективності управління при наданні будівельних послуг може бути звернений у бік удосконалення окремих управлінських функцій. Ускладнення процесу прийняття рішень веде до необхідності поділу функцій та виділення окремих видів дій у самостійні управлінські підсистеми. Однією з таких систем є контролінг.

Практика показала, що без використання елементів інструментарію контролінгу підприємствам у сфері будівельних послуг сьогодні дуже важко витримувати конкуренцію із тими компаніями, які його успішно застосовують. У цьому середовищі найбільшу конкурентоспроможність мають малі та середні підприємства саме за рахунок своєї оперативності та гнучкості управління виробничими процесами. Контролінг здатний оптимізувати модель управління підприємствами, що надають будівельні послуги з урахуванням їх специфіки, оскільки дозволяє чітко дотримуватись принципу цілепокладання, принципу відповідності повноважень видам управлінських впливів, а також принцип відповідності форм і методів діяльності завданням і мотивації, як через пряме адміністрування, так і через господарське та індикативне управління.

В даний час на багатьох підприємствах України ще немає єдиної, чітко сформульованої та обґрунтованої концепції формування та розвитку контролінгу, задіяно лише окремі його елементи (інформація, знання, контроль, професійний рівень виконавців тощо). Це суттєво ускладнює впровадження контролінгу та його інструментарію у господарську практику. Тому в сьогоденних складних умовах найактуальнішим стає завдання функціонування системи контролінгу виробничої діяльності у режимі реального часу, що вимагає розробки нових підходів та інструментів управління виробничою діяльністю малих підприємств.

На сучасному етапі багато вчених приділяють велику увагу визначенню та дослідженню сутності категорії контролінг. Серед зарубіжних авторів це: І. Ансофф, М. Блауг, Ю. Веббер, Р. Вейтілінгер, К. Друри, Е. Майєр, Д. Майстер, Д.

Хан, М. Шерм, Е. Хорват, Х. Штіглер, Х. Хольмут, І. Шеффер тощо. В їх роботах докладно характеризується теорія та практика контролінгу, основні підходи до його вивчення. Але автори насамперед спираються на національний досвід, який суттєво відрізняється у різних країнах. Водночас усі ці вчені дуже високо оцінюють можливості та перспективи контролінгу.

У вітчизняній науці контролінг не тільки як категорію, а й як ринковий ресурс стали досліджувати: І. Брітченко, І. Давидович, Івашкевич В.Б., Г. Панченко, Й. Петрович, М. Пушкар, О. Мельник, Е. Мінаєв, О. Терещенко, А. Штангрет та інші. Однак дослідження, проведені даними авторами, не повно характеризують специфіку контролінгу як сучасний інструмент управління. Теоретично не закріпилася чітка термінологічна визначеність поняття контролінгу та сучасні особливості його функціонування на підприємствах будівельної сфери в умовах ринку.

Вибір предмета дослідження зумовлений як актуальністю контролінгу в системі управління сучасним підприємством, так і все ще слабкою розробленістю методичних підходів та інструментарію використання даної технології для оптимізації процесу ухвалення управлінських рішень.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз та систематизація підходів до використання контролінгу в управлінні виробничими процесами підприємства, та розробка рекомендацій з практичного застосування контролінгу у ПП «Алеко-Д» як інструменту управління виробничими процесами.

Поставлена мета визначає необхідність вирішення наступних завдань:

- проаналізувати існуючі теоретико-методичні підходи до визначення сутності поняття виробничого контролінгу, його змісту, завдань та функцій;
- розглянути методичні засади побудови та структурні складові системи виробничого контролінгу на підприємстві;
- дослідити проблеми оперативного контролінгу виробничих підприємств малого бізнесу у сучасних умовах;
- проаналізувати ефективності системи управління виробничо-комерційною діяльністю будівельної організації;

– дослідити вплив факторів середовища на функціонування приватного підприємства;

– за результатами оцінки стану процесу виробництва та показників виробничо-комерційної діяльності розробити пропозиції щодо удосконалення системи контролінгу в управлінні виробничими процесами на підприємстві ПП «Алеко-Д».

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі бакалавра є процес управління виробничими процесами у ПП «Алеко-Д» з використання інструментів контролінгу.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні рекомендації щодо удосконалення управління виробничими процесами підприємства на основі інструментів контролінгу.

Методологічною базою дослідження є положення комплексу прийомів та методів економічних та загальнонаукових досліджень, серед яких системний, факторний, логічний, статистичний, порівняльний, розрахунково-конструктивний, аналізу та синтезу, економіко-математичний, експертний, графічний.

Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних учених з позначеної проблематики; наукові публікації, а також планово-звітні та інформаційно-аналітичні матеріали, дані фінансової звітності підприємства.

1 КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Контролінг: сутність, зміст та функції

Сучасні умови господарювання, в яких функціонують українські підприємства, зумовлюють необхідність системних перетворень у стратегічному та оперативному менеджменті, активізацію таких його функцій, як облік, аналіз, контроль, планування, що розкривають свої нові та оновлені властивості під впливом факторів швидкозмінного зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища. Особлива роль цьому процесі належить контролінгу, сутність і змістом якого є предметом наукової дискусії.

Як показує світовий досвід, необхідність використання контролінгу обумовлюється багатьма причинами:

- 1) потребою у підвищенні якості управлінських рішень за умов нестабільності довкілля;
- 2) необхідністю підвищення гнучкості підприємства та формування системи раннього попередження кризових ситуацій, збільшення швидкості реакції на зміни довкілля;
- 3) усуненням акценту аналітичного контролю з поточної діяльності підприємства на стратегічні аспекти його функціонування;
- 4) необхідністю у безперервному відстежуванні змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства;
- 5) ускладненням систем управління підприємством, що потребує впровадження механізму координації внутрішньої системи управління;
- 6) відсутністю необхідної для прийняття управлінських рішень релевантної інформації, що зумовлює потребу у побудові спеціальної системи інформаційного забезпечення управління;

7) синтезом різноманітних управлінських видів діяльності [19, с. 17].

Інтерес до питань контролінгу в Україні на початку 1990-х рр. багато в чому був пов'язаний з опублікуванням роботи Р. Манна та Е. Майєра «Контролінг для початківців», в яких ця система визначалася як концепція інформації та управління, а контролінг – як система збору інформації для цілей управління. Але роль цього інструменту в управлінні набагато ширша.

Частина фахівців вважають, що контролінг орієнтований на результат, що забезпечує ліквідність підприємства, та його основне завдання полягає у збиранні та обробці інформації в процесі розробки, координації та контролю за виконанням планів на підприємстві. Інші дослідники вважають, що контролінг повинен забезпечувати керівництво фірми необхідною інформацією, налаштовуючи його на координацію планів, реагування та адаптацію до мінливих внутрішніх та зовнішніх умов, з тим щоб реалізувати намічені бізнесом цілі.

Класифікація наукових поглядів та становища вітчизняних та зарубіжних вчених наведено в таблиці А.1. Підсумки дискусій про контролінг показують, що ця галузь економічних знань описана з недостатнім ступенем систематизації, повноти та точності. В тому числі, ряд проблем, спрямованих на використання контролінгу як інструмент розвитку та управління виробничими процесами досі залишаються недостатньо опрацьованими. Загальним недоліком більшої частини наведених визначень є штучне звуження сфери застосування контролінгу та обмеження його функцій.

При цьому, незважаючи на розбіжності в думках, можна чітко позначити проблемне поле контролінгу, виділивши частину суджень, що є загальною для більшості формулювань сутності контролінгу.

1. Контролінг є системою з певним набором цілей, елементи якої тісно пов'язані між собою та з елементами системи управління (менеджменту) на підприємстві.

2. Контролінг спрямовано на досягнення поставлених цілей у майбутньому.

3. Контролінг створює інструментальне, методичне та інформаційне середовище для ухвалення управлінських рішень.

Акцентуючи увагу саме на виробничому контролінгу, визначимо його як комплекс заходів, спрямованих на формування, розвиток та підтримку конкурентних переваг виробничого підприємства у сучасних умовах шляхом координації та інтеграції функцій та інструментів менеджменту на всіх стадіях виробничого процесу. Порівняльний огляд ключових теорій менеджменту, здійснений у роботі, дозволив констатувати, що завдання виробничого контролінгу полягає у формалізації концепції системи планування та контролю, застосуванні системи планово-контрольних розрахунків, орієнтованих на результати розробки планових і звітних форм, координуванні етапів планування виробничого процесу.

Змістовна характеристика місця та ролі виробничого контролінгу в системі інструментів та методів менеджменту промислових підприємств представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Взаємозв'язок використання різних стратегій із застосуванням системи контролінгу на виробничих підприємствах

Види стратегій	Економічні заходи, що сприяють підвищенню рівня конкурентоспроможності промислового підприємства	
	У рамках функцій менеджменту	В рамках системи контролінгу
Виробнича	Інтеграція чи диверсифікація виробничої сфери підприємства будівельної галузі	Моніторинг та діагностика основних показників виробничої діяльності
Маркетингова	Розширення асортиментної політики та вихід на нові ринки	Оцінка ринкової позиції виробничого підприємства
Інноваційна	Удосконалення техніко-технологічного рівня	Дослідження можливостей інноваційного розвитку
Фінансова	Отримання максимального прибутку	Виявлення резервів оптимізації витрат
Кадрова	Формування та розвиток ефективної системи управління персоналом	Моніторинг та діагностика основних показників трудової діяльності

Джерело: розроблено автором

Мета контролінгу – орієнтація управлінського процесу на досягнення всіх цілей, що стоять перед виробничим підприємством. У цьому найвищою метою

служить збереження стабільності та сталий розвиток підприємства, тобто, мета контролінгу – похідна від цілей самого підприємства.

Координуючи, інтегруючи та спрямовуючи діяльність усієї системи управління підприємством на досягнення поставлених цілей, контролінг, на думку претендента, виконує функцію «управління управлінням» і є синтезом планування, обліку, контролю, економічного аналізу, організації інформаційних потоків та багато іншого (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Розширена інтерпретація контролінгу у межах функцій управління

Функції управління	Розширена інтерпретація контролінгу
Планування	Аналіз сильних та слабких сторін. Координація діяльності різних підрозділів підприємства. Розробка консолідованого плану. Виявлення відповідності планів цілям підприємства. Складання графіків виробництва
Організація	Загальний облік та контроль результатів діяльності. Делегування повноважень та відповідальності. Оптимізація організаційної структури управління
Мотивація	Розробка стимулюючих показників у трудовій діяльності підприємства. Реалізація функцій персонального управління. Створення необхідних умов праці
Контроль	Порівняння планових та фактичних показників у виробничій діяльності підприємства. Встановлення допустимих відхилень. Визначення негативних умов. Регулювання розрахункових показників

Джерело: складено автором

Відповідно до вищеописаного трактування сутності контролінгу його систему можна подати в наступному вигляді. Трьома основними підсистемами, своєрідними «слонами», що тримають на своїх спинах систему, у контролінгу є облік (інформаційне забезпечення), планування та контроль (див. рисунок А.2).

З підсистемою контролю нерозривно пов'язаний аналіз, тому що не буває контролю без аналітичної обробки та оцінки змін, що відбуваються, так само як і аналіз без подальшого контролю в управлінні безглуздий [3].

Управлінський облік у системі контролінгу є основним джерелом інформаційного забезпечення, але при цьому зазвичай не обмежується обліковою функцією. Він тісно переплітається через методи обліку витрат та калькулювання

з плануванням, а через управління по центрах відповідальності та операційний аналіз – з підсистемою контролю.

У виробничій сфері застосовується залежно від специфіки діяльності один із трьох основних методів обліку: для підприємств одиничного типу – позамовний, поточний – попередільний облік. Також інструментарій управлінського обліку включає різні способи класифікації та групування витрат і види калькуляцій. У практиці виробничих підприємств найбільш важливим є поділ сукупності витрат на основні та накладні, прямі та непрямі, змінні та постійні. Перші два угруповання необхідні, головним чином, для планування собівартості на наступний рік або рік, а виділення змінних і постійних витрат застосовується для прийняття короткострокових рішень, калькулювання усіченої собівартості (директ-костингу) та операційного аналізу.

Кожна сфера здійснення контролінгу характеризується своєю системою показників, що розбиваються на дві групи: узагальнюючі та приватні. Контролінг пропонується вести за двома рівнями. На першому рівні контролю підлягають узагальнюючі показники щодо виділених сфер діяльності: витрати у сфері виробництва; витрати, пов'язані з логістикою та просуванням продукції на ринку; фінансові витрати; витрати на матеріально-технічне постачання; витрати оплати труда. На другому рівні визначається склад приватних показників залежно від сфери та виявлених причин відхилень узагальнюючих показників. Контролінг за приватними показниками здійснюється за допомогою інструментів моніторингу.

При побудові системи показників контролінгу необхідно врахувати такі вимоги:

- контролінгом мають бути охоплені ті сфери діяльності, де під час виробництва продукції можуть відбуватися зміни;
- кількість показників має бути достатньою, щоб можна було на основі отриманих даних робити висновки та приймати управлінські рішення;
- значення показника має бути виражене одним числом;
- збір даних, необхідних для проведення контролінгу, не повинен бути пов'язаний з необхідністю організації складних і дорогих розрахунків.

1.2 Методичні засади побудови та структурні складові системи виробничого контролінгу на підприємстві

Організація контролінгу за функціональними ознаками передбачає виділення наступних підсистем будівельного підприємства, кожна з яких забезпечує надання інформації та здійснення спеціальних функцій управління підприємством: фінансового, інвестиційного та виробничого контролінгу. Рационально спроектована система виробничого контролінгу служить запорукою ефективного функціонування виробничого підприємства в умовах ринкової кон'юнктури, що динамічно змінюється, і модернізації національної економіки при переході на інноваційний шлях розвитку [12, с. 93].

Рационально спроектована система виробничого контролінгу служить запорукою ефективного функціонування виробничого підприємства в умовах ринкової кон'юнктури, що динамічно змінюється, і переходу на інноваційний шлях сталого розвитку. Акцентуючи увагу саме на виробничому контролінгу, визначимо його як комплекс заходів, спрямованих на формування, розвиток та підтримку конкурентних переваг будівельного підприємства у сучасних умовах шляхом координації та інтеграції функцій та інструментів менеджменту на всіх стадіях виробничого процесу.

Будівельний контролінг – це система ефективного управління ремонтом або будівництвом, яка орієнтована на якість та економію. Дана послуга включає комплекс заходів, що зачіпають всі стадії будівельного процесу. Вона складається з наступних етапів:

- технічний нагляд над проведенням робіт на об'єкті;
- юридичні консультації з питань укладання договорів та вирішення спірних питань;
- складання технічного дизайн-проекту;
- надання повної інформації про терміни та витрати на ремонт або обробку, ціни на матеріали та роботи;

- незалежна оцінка якості виконаних робіт;
- оцінка кваліфікації будівельників (виконавців), що набираються для виконання будівельних та монтажних робіт;
- надання послуг будівельних технологів найвищої кваліфікації;
- оцінка фінансово-економічного аналізу та управлінського обліку на підприємстві;
- надання знижок у всіх магазинах та будівельних базах, що співпрацюють з підприємством, тощо.

Таблиця 1.3 – Управлінська діяльність на будівельному підприємстві: цілі та завдання контролінгу

Мета контролінгу:	
- Оптимізація стабільності економічного стану та розвиток потенційних можливостей підприємства будівельного бізнесу	
Генеральне завдання контролінгу: - Реалізація функції інформаційного забезпечення, що формує на результат планування та моніторинг подій на підприємстві у взаємозв'язку з функціями інтегрування, організації та координування на базі системи показників виробничого та фінансового обліку (пов'язаних з банком даних)	
Спеціальні завдання контролінгу: 1. Планування та контроль на підприємстві, здійснення орієнтованих на результат та частково на ліквідність планово-контрольних розрахунків	Результат контролінгу: Прийняття рішень або участь у прийнятті рішень про систему, методику та організацію.
2. Сприяння прийняттю рішень або участь у прийнятті рішень щодо: - планування та контролю генеральних цілей - стратегічного планування та контролю - тактичного планування та контролю - оперативного планування та контролю 3. Координація всіх планів виробничо-господарської та фінансової діяльності 4. Проведення: - планування та контролю результату фінансового планування за період; - Планування та контролю цінності капіталу. 5. Облік та звітність (складання): - звітів з витрат і виручки, а також - бухгалтерської звітності, звіту про прибутки та збитки, балансу 6. Обробка первинної, орієнтованої на результат інформації та її надання: - для внутрішніх зацікавлених груп; - для зовнішніх зацікавлених груп. 7. Внутрішня ревізія: - перевірка правильності обліку та звітності, діагностика; - завдання з управління ресурсами.	

У таблиці 1.3 представлені цілі та завдання системи контролінгу будівельного підприємства як функції управління та підтримки управління, що дозволяє виділити етапи процесу управління на оперативному рівні, які

забезпечують створення системи контролінгу усередині будівельного підприємства та розробити теоретичну модель організації контролінгу.

Найбільш прийнятною формою контролінгу виробничої діяльності підприємства є його організація, що включає оперативний, тактичний та стратегічний рівні.

Тактичний контролінг спрямовано управління середньостроковим дохідним потенціалом (готові об'єкти та споруди, окремі види будівельної продукції, технології зведення будівель, інвестиції, дослідження тощо). Стратегічний контролінг спрямовано на управління довгостроковим дохідним потенціалом. Предметом планування, реалізації та контролю є (готові житлові комплекси, частка конкурентних ринків житла та послуг, мобільні та гнучкі системи управління, продаж проектів та отримання ефектів від управління нерухомістю тощо) системи управління, продаж проектів та отримання ефектів від управління нерухомістю тощо).

При розгляді стратегічного контролінгу слід зазначити складність застосування його інструментів представниками малого бізнесу (наслідком недостатньої матеріальної бази щодо його здійснення). Однак стратегічний контролінг є аж ніяк не єдиним напрямком та інструментарієм системи управління малим підприємством. Найбільшою мірою потребам малих підприємств відповідає оперативний контролінг, головна мета та пріоритетний напрямок полягає у створенні такої системи управління, яка допомагає ефективно домагатися поточних цілей та оптимізувати співвідношення витрат та прибутку. При цьому організація оперативного контролінгу на малих виробничих підприємствах, при обмеженості трудових ресурсів має бути заснована на використанні наявних сил на кожній ділянці.

Впровадження складових системи контролінгу та її реалізація у практиці підприємств дозволить оперативно контролювати витрати виробництва та якість технологічних процесів, швидко виявляти причини відхилень та своєчасно формувати обґрунтовані управлінські рішення, тим самим забезпечуючи довгострокову основу для повноцінної роботи підприємства в умовах конкуренції.

1.3 Проблеми оперативного контролінгу виробничих підприємств малого бізнесу у сучасних умовах

Перш ніж перейти до безпосереднього розгляду питань встановлення взаємозв'язку застосовуваних інструментів контролінгу та аналізу механізму їхнього впливу на ефективність управління малими підприємствами, необхідно відзначити відмінні риси, переваги та недоліки малого бізнесу. Дослідження досвіду організації систем контролінгу на підприємствах будівельної галузі дозволило виявити, що варіанти застосування контролінгу при вирішенні зазначених проблем можуть мати значні відмінності в залежності від: розмірів підприємства (великі, середні та малі); типів виробництва (масове, серійне, одиничне).

Вплив розміру підприємства та ціни виробництва на місце і роль стратегічної та оперативної складової в системі контролінгу характеризується:

- зміною ступеня гнучкості та мобільності реагування системи контролінгу на зміни факторів зовнішнього середовища;
- зміною ступеня оперативного реагування в короткострокових інтервалах;
- збільшенням ролі однієї із складових у системі контролінгу.

Вплив розміру підприємства та типу виробництва на структуру контролінгу характеризується:

- зміною ступеня складності структури контролінгу в залежності від розгалуженості виробничої структури і ступеня функціональної спеціалізації підрозділів підприємства;
- акцентом на контролінг змінних чи постійних витрат;
- зміною ступеня гнучкості та оперативності перебудови структури контролінгу під випуск нової продукції.

До основних переваг малого бізнесу, що вигідно відрізняє його від великих підприємств, відносяться: орієнтація виробників переважно на регіональний ринок, з урахуванням його переваг та звичаїв; здатність майже ідеального виконання допоміжних функцій стосовно великих виробників. Також малі

підприємства будівельної сфери мають можливість швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі, гнучкість та оперативність при перебудові виробництва та системи контролінгу на випуск нової продукції, впровадження нових технологій, а відповідно мають більше можливостей для кон'юнктурного маневру. Багато малих підприємств носять інноваційний характер, відчувають нові виробничі технології.

У зв'язку з цим виробничий менеджмент даних підприємств повинен безперервно відстежувати всі процеси, особливо на стадії виконання будівельного проекту. При цьому увага повинна приділятися не лише своєчасному виявленню відхилень від норми, а й прогнозуванню впливів цих відхилень на формування підсумкової собівартості готового товару.

Характер такої діяльності відповідно підвищує вимоги до функціонування системи оперативного контролінгу даних процесів та перегляду низки його існуючих принципів (таблиця 1.4) з урахуванням специфіки об'єкта дослідження.

Таблиця 1.4 – Вимоги та принципи оперативного контролінгу на малих підприємствах

Особливості системи оперативного контролінгу	Вимоги	Принципи контролінгу
- слабка функціональна спеціалізація підрозділів та нерозгалужена структура управління підприємства з контролінгом на виробничому рівні; - висока гнучкість та мобільність при зміні факторів зовніш. середовища; - гнучкість та оперативність з перебудови структури контролінгу виробництва під витяг інших видів продукції	- мобільність, гнучкість та оперативність системи оперативного контролінгу	- принцип руху та гальмування - принцип гнучкості - принцип безперервності в часі
- концентрація уваги менеджменту на питаннях оперативного контролінгу; - концентрація уваги на контролінгу змінних витрат через високий рівень впливу на рентабельність продукції	- відповідність цілей оперативного контролінгу цілям стратегічного контролінгу	- принцип стратегічної свідомості - принцип декомпозиції
- високий рівень впливу оперативних змін змінних витрат кожного робочого місця виробництва на рентабельність продукту	- фіксація змінних витрат і факторів, що впливають на них, на всіх етапах технологічного процесу	- принцип документування - принцип декомпозиції - принцип безперервності

Продовження таблиці 1.4

- моніторинг відхилень параметрів економічних процесів у режимі реального часу; - високий ступінь оперативного реагування в режимі реального часу	- часовий інтервал процесів оператив. контролінгу (виявлення, облік, аналіз, прогнозування змін) має прагнути до «нуля»	- принцип безперервності в часі - принцип прогнозування
- необхідність високого ступеня деталізації процесів оперативного контролінгу змінних витрат на конкретній виробничій ділянці та робочому місці	- оперативний контролінг повинен охоплювати кожен окрему технологічну операцію	- принцип декомпозиції - принцип документування
- моніторинг відхилень параметрів економічних процесів проводиться на основі збору та обробки інформації відповідно до технологічного процесу з кожної виробничої ділянки та робочого місця	- оперативний контролінг повинен здійснюватися в порядку зворотного ходу виробничо-технологічного процесу	- принцип зворотного ходу - принцип декомпозиції

Для підвищення ефективності управлінської діяльності у виробничих підрозділах необхідне проведення систематичного, глибокого та всебічного аналізу їхньої господарської діяльності відповідно до структури виробничо-технологічного процесу, що дозволяє організувати оперативний контролінг, який зачіпає кожен технологічну операцію. У цьому контексті важливе значення має вдосконалення організації та автоматизації оперативного контролінгу в первинних виробничих ланках підприємства, тобто, на дільницях та робочих місцях. Тому однією з основних проблем в організації системи оперативного контролінгу на малих підприємствах є необхідність її деталізації відповідно до структури виробничих підрозділів, для того щоб менеджмент виробництва в розрізі технологічних операцій міг спостерігати та аналізувати економічні процеси, що відбуваються на кожному робочому місці в режимі реального часу.

Щоб забезпечити своєчасність реагування на можливі відхилення у виробничих процесах та оперативного регулювання змінних витрат, забезпечивши їх деталізацію щодо кожної технологічної операції, необхідно наблизити оперативний контролінг до кожного робочого місця та здійснювати в режимі максимально наближеному до реального часу. Його результати повинні надходити керівництву протягом робочого дня, щоб мати можливість внести необхідні корективи до виробничої програми наступного дня.

Висновки до розділу 1

Контролінг є важливим елементом управління на виробничих підприємствах малого бізнесу у сфері будівництва, оскільки дозволяє ефективно контролювати та керувати фінансовими та виробничими процесами. Він являє собою систему планування, контролю та аналізу, спрямовану на досягнення поставлених цілей та оптимізацію бізнес-процесів, в результаті впровадження якої досягається підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат та збільшення прибутковості підприємства. Крім того, контролінг сприяє покращенню взаємодії різних підрозділів підприємства та підвищенню прозорості управлінського процесу. Інноваційні інструменти та методи створюють базу для швидкого та точного аналізу даних, що допомагає керівництву у прийнятті інформативних рішень та стратегічному плануванні.

Внаслідок вищевикладеного, забезпечення своєчасності реагування на можливі відхилення у виробничих процесах можливо при організації деталізованого оперативного контролінгу, яка дозволяє: забезпечити контроль відхилень показників безпосередньо в момент виникнення цих відхилень, що має найбільшу ефективність для малих виробничих підприємств; визначити причину виникнення відхилень на кожному робочому місці в режимі реального часу; вносити корективи у планування вже наступного дня чи зміну. Виробничий контролінг як інструмент для формування типових управлінських рішень, дозволяє: коригувати економічні показники виробничих процесів у режимі реального часу, не чекаючи на результати аналізу бухгалтерського обліку; ліквідувати причини відхилень від заданих нормативів за місцем виникнення без переходу ступеня відповідальності на більш високі рівні управління підприємства.

Таким чином, розглянуті інструменти контролінгу розвитку виробництва будівельної продукції (послуг) забезпечують відстеження у єдиному інформаційному просторі динаміки змін контрольованих показників та коригування управлінських рішень.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПП «АЛЕКО-Д»

2.1 Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників ПП «Алеко-Д»

Приватне підприємство «Алеко-Д» (ПП «Алеко-Д») розпочала свою діяльність у 1998 році як приватне підприємство, зосередивши зусилля на ключових сферах будівельного сектору. Основні напрями включають постачання електротехнічної продукції, капітальне будівництво, проектно-конструкторські роботи, а також оптову реалізацію товарів для будівельної галузі.

ПП «Алеко-Д» є офіційним, сертифікованим дилером компанії «Данфосс Україна» (Danfoss Group) у напрямку теплопостачання та електрообігріву – підрозділ DEVI A/S. За короткий час колективу підприємства вдалося напрацювати велику клієнтську базу і зайняти лідируючі позиції на ринку поставок електричних кабельних систем обігріву.

В кінці 2007 року підприємство стало офіційним дилером ТОВ «В.Є.С. Груп» – компанії, що поставляє в Україну елітні системи вентиляції, електротехніки та освітлення. Фірмою укладено ряд угод по дистрибуції високоякісних будівельних сумішей і герметиків MIRA (Данія), а також з компанією «Вольт-А». Ці продукти також покликані допомогти клієнтам зробити якісний ремонт і правильно облаштувати свій будинок. На підприємстві отримав свій розвиток новий напрямок – будівельні панелі WEDI (Німеччина).

Виробнича структура підприємства передбачає чіткий поділ на спеціалізовані ділянки роботи: доставка та встановлення побутової та промислової вентиляційної техніки, а також іншої електропобутової апаратури; кабельна продукція різних типів; роботи по доставці та монтажу електричних радіаторів для опалення, а також розробці та впровадженні нових теплових

генераторів і приладів для забезпечення обігріву та гарячого водопостачання житлових і промислових об'єктів.

Працівники підприємства мають на оснащенні передове технологічне обладнання та інструмент, а також системи контролю та випробувань, що дає змогу виконувати замовлення клієнтів вчасно та якісно у відповідності з високими стандартами.

Колектив фірми складається з 2 постійних висококваліфікованих спеціалістів, які мають багаторічний досвід у сфері надання будівельно-монтажних послуг, постачання виробів для електрообігріву та тепlopостачання. Також підприємство налічує і тимчасово найманих працівників для виконання замовлень у збільшених обсягах виконуваних робіт. Для ПП «Алеко-Д» характерна лінійна організаційна структура: на чолі кожного підрозділу стоїть керівник, який зосередив у руках всі функції управління та здійснює одноосібне керівництво підлеглими йому працівниками. Його рішення, що передаються по ланцюжку «згори донизу» є обов'язковими для виконання нижчими ланками.

Продуктовий портфель – номенклатура продукції компанії при розгляді у стратегічній перспективі; набір товарів чи брендів, що є на різних стадіях життєвого циклу. Підприємство виробляє та реалізує такі види продукції:

- теплі підлоги DEVI — провідного європейського виробника кабельних систем обігріву через підлогу і зовнішніх антиобморожувачів;
- розетки та вимикачі JUNG, а також різні електронні вироби для багатьох сфер застосування;
- панелі WEDI, які широко використовуються у вигляді водостійких плит, готових плит для створення оригінальних конструкцій;
- лінія пилососів КОМПАТТА;
- електричні трубчасті радіатори та інші обігрівальні прилади;
- інша продукція (вентилятори, інші електро побутових прилади).

Для підвищення ефективності та оптимального використання виробничих та тимчасових ресурсів на підприємстві постійно проводяться роботи з переоснащення та модернізації виробничих ділянок, а також робочих місць фахівців.

У процесі аналізу ефективності системи менеджменту малого підприємства розглядаються фінансові, операційні, трудові та організаційні показники, які відображають результативність управлінських рішень.

До ключових показників належать:

- чистий дохід і рентабельність (для оцінки фінансової результативності),
- фондівіддача та оборотність активів (для аналізу ефективності використання ресурсів),
- продуктивність праці та рівень мотивації персоналу (для оцінки управління людськими ресурсами),
- витрати на одиницю продукції й рівень клієнтської задоволеності (для аналізу операційної ефективності).

Проведемо аналіз техніко-економічних показників підприємства за аналізований період (таблиця Б.1). Усі показники розраховуються на підставі бухгалтерської звітності ПП «Алеко-Д» за 2022 – 2024 роки.

Поглиблений економічний аналіз вказує на негативну динаміку чистого доходу від реалізації продукції у 2023 році – зниження з 1 189,4 тис. грн до 490,0 тис. грн, що на -699,4 тис. грн (-58,8 %) менше порівняно з 2022 роком. У наступному році цей показник збільшився на 24,2 тис. грн (або на 4,8 %) порівняно з попереднім періодом до 514,2 тис. грн.

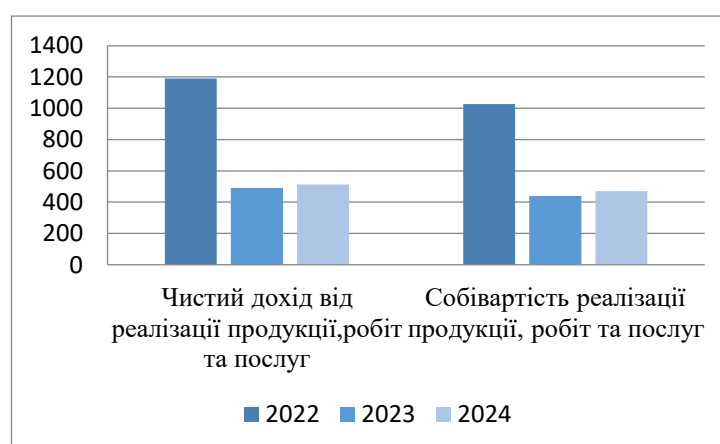


Рисунок 2.1 – Динаміка змін доходу та собівартості продукції (виконаних робіт) підприємства ПП «Алеко-Д»

При аналіз собівартості реалізованої продукції протягом аналізованого періоду її значення з 1 027,7 тис. грн знизилася до 440,2 тис. грн, що становило темпи зниження 57,2 % у 2023 році (див. рисунок 2.1). У 2024 році витрати на реалізацію продукції збільшилися на 29,6 тис. грн, або на 6,7 %. Слід додати, що тенденція аналогічна доходу, але з погіршенням співвідношення витрат до доходу.

Попередні висновки обумовлюють негативну динаміку чистого прибутку досліджуваного підприємства: зниження з 88,2 тис. грн у 2022 році до 29,7 тис. грн (-66,3 %) у наступному році та при майже незмінному значенні (-0,3 %) у 2024 році – 29,6 тис. грн. В даному періоді фінансові зобов'язання підприємства показали негативну динаміку до зростання боргового навантаження: 29,2 тис. грн у 2023 році, що на 5,2 тис. грн (або на 21,7 %) більше рівня 2022 року. При цьому у 2024 році зобов'язання збільшилися ще на 7,9 тис. грн до 37,1 тис. грн при темпах росту 127,1 %.

Аналіз ефективності використання виробничих ресурсів ПП «Алеко-Д» за 2022–2024 роки виявив негативні тенденції в ключових показниках (рисунок 2.2).

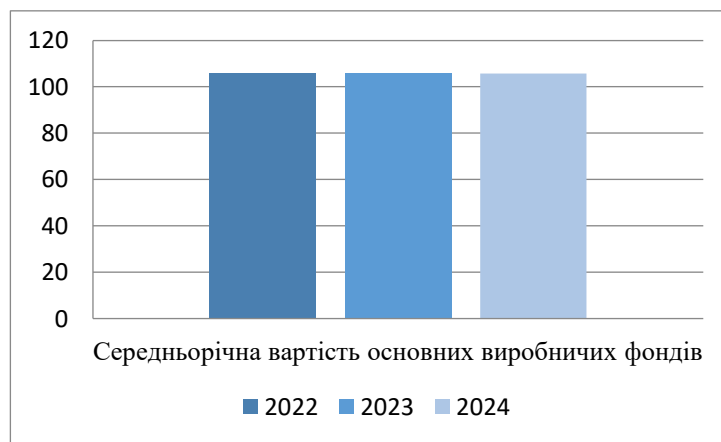


Рисунок 2.2 – Середньорічна вартість основних засобів підприємства

Фондовіддача знизилася з 11,3 грн у 2022 році до 4,6 грн у 2023 році (-59,3 %) через падіння доходу при незмінній вартості основних фондів (105,7 тис. грн), з незначним відновленням до 4,8 грн у 2024 році (+4,3 %), що вказує на низьку ефективність використання основних засобів.

Фондомісткість зростає з 0,09 грн до 0,22 грн у 2023 році (темпи росту 244,4 %), відображаючи зниження продуктивності активів, з частковим зниженням до 0,21 грн у 2024 році (-4,5 %).

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів різко впав з 2,07 до 0,84 оборотів у 2023 році (-59,4 %) через зростання оборотних засобів (581,7 тис. грн) і зниження доходу, залишаючись на рівні 0,84 у 2024 році, що свідчить про неефективне управління оборотними активами.

Результати аналізу трудових показників ПП «Алеко-Д» на основі даних таблиці Б.1 та рисунку 2.3 свідчать про значне скорочення середньооблікової кількості працівників з 5 осіб у 2022 році до 2 осіб у 2023–2024 роках (-60,0 %), що, ймовірно, зумовлено зменшенням обсягів діяльності.

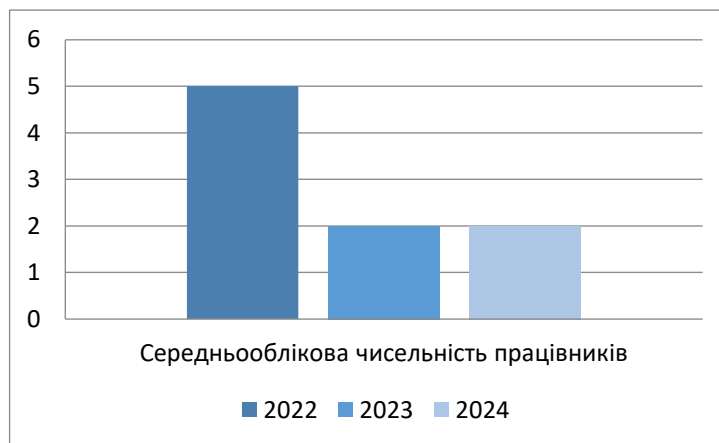


Рисунок 2.3 – Середньооблікова чисельність працівників ПП «Алеко-Д»

Середньомісячна заробітна плата збільшилася з 8 070 грн у 2022 році до 9 400 грн у 2024 році (115,8% у 2023), однак зростання уповільнилося до 100,5 % у 2024 році, що може обмежувати мотивацію та утримання кваліфікованих кадрів.

Водночас середньорічний виробіток зріс із 237,9 тис. грн у 2022 році до 257,1 тис. грн у 2024 році (104,9 % у 2024 порівняно з 2023 роком), відображаючи підвищення продуктивності праці залишкового персоналу, що є позитивною тенденцією в умовах скорочення доходів (див. рисунок 2.4).

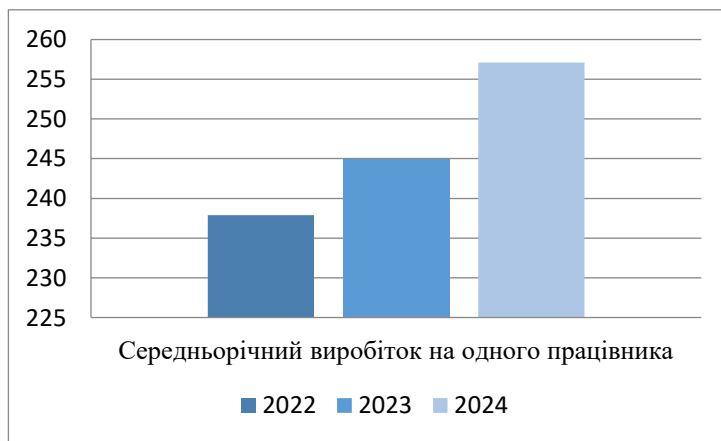


Рисунок 2.4 – Динаміка показника продуктивності праці ПП «Алеко-Д»

У підсумку проведеного аналізу можна зазначити значне погіршення діяльності ПП «Алеко-Д» в 2023 році через скорочення обсягів виробництва, що призвело до значного зниження доходу, прибутку та рентабельності. У 2024 році простежується часткова стабілізація, що свідчить про певні управлінські зусилля, але відсутність суттєвого відновлення вказує на слабкість системи управління, її недостатню стратегічну гнучкість і проактивність.

2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту ПП «Алеко-Д»

Оцінка ефективності системи менеджменту є ключовим інструментом для визначення здатності малого підприємства адаптуватися до ринкових викликів, оптимізувати ресурси та досягати стратегічних цілей. Для малого бізнесу, який характеризується високою чутливістю до зовнішніх факторів, ефективна система менеджменту відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Здійснення оцінки ефективності управлінської праці менеджерів підприємства вимагає комплексного підходу, який поєднує кількісні показники

(фінансові результати, продуктивність, рентабельність) та якісні аспекти (лідерство, інноваційність, комунікації). Для малого підприємства ключовими є гнучкість оцінки, врахування обмежених ресурсів і фокус на швидке реагування та мотивацію команди.

Нижче наведено основні показники для оцінки ефективності управлінської праці ПП «Алеко-Д».

З метою аналізу фінансового стану підприємства за даними таблиці Б.2 проведено аналіз ліквідності ПП «Алеко-Д» за 2021–2024 роки, який свідчить про стабільно високий рівень поточної (15,78 у 2021 році до 16,87 у 2024 році, при темпах приросту 6,91 %) та швидкої ліквідності (13,77 у 2021 році до 14,52 у 2024 році, темпи приросту 5,45 %), що значно перевищує нормативні значення (1,5–2,0 та 0,7–1,0 відповідно), вказуючи на надлишкову ліквідність і потенційну неефективність використання оборотних активів. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності різко знизився з 0,31 у 2022 р. до критичного рівня 0,02 у 2023–2024 рр. (-80,00%), що нижче нормативу (0,2–0,5) і свідчить про обмежену здатність підприємства оперативно покривати зобов'язання. Загальна тенденція демонструє стабільно високу ліквідність із поступовим зниженням після 2022 року та критичним погіршенням абсолютної ліквідності, що вимагає управлінських заходів для оптимізації структури активів.

Аналіз показників фінансової стійкості у звітному періоді демонструє стабільно високий рівень автономії (0,94–0,96 при нормативних значеннях $\geq 0,5$) та низький коефіцієнт заборгованості (0,04–0,06, при рекомендованому значенні $\leq 0,5$), що вказує на мінімальну залежність від зовнішнього фінансування та стабільну структуру капіталу без значних змін (абсолютне відхилення 0,00%). Водночас коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом зріс із 104,16 у 2021 році до 118,74 у 2024 році (або на 14 %), що відображає посилення фінансової безпеки через збільшення власного капіталу або зменшення необоротних активів, забезпечуючи повне покриття останніх.

Загальна тенденція свідчить про високу фінансову незалежність і позитивну динаміку стійкості, що створює міцну основу для діяльності підприємства.

При аналізі показників рентабельності за 2021–2024 роки виявлено значне зростання рентабельності активів з 2,84 % до 15,21 % у 2022 році (на 65,14 %), власного капіталу 3,08 % до 17,23% (на 65,91 %) та чистої маржі з 1,23 % до 7,42 % (на 368,3 %), що відображає пік прибутковості завдяки зростанню чистого прибутку та оптимізації витрат. Проте у 2023–2024 роках спостерігається зниження показників (ROA до 4,69 %, ROE до 5,11 %, чиста маржа до 5,76 %) через зменшення прибутку та зростання витрат або активів, хоча вони залишаються вищими за 2021 рік. Загальна тенденція вказує на суттєве покращення порівняно з початковим періодом за більшістю показників, але стійке зниження ліквідності та рентабельності після 2022 року свідчить про потребу в управлінських заходах для відновлення прибутковості.

Дослідження фінансової результативності, яку проаналізовано на основі даних Б.1 та Б.3, показало різке зниження чистого доходу (-58,8 %) і чистого прибутку (-66,3 %) у 2023 році (див. рисунок 2.5), що відображає значне скорочення діяльності, ймовірно, через вплив зовнішніх факторів.

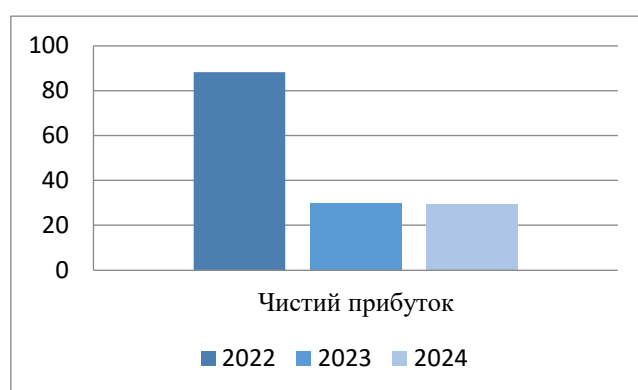


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни чистого прибутку ПП «Алеко-Д»

Незначне зростання доходу (на 4,9 %) у 2024 році є позитивним, але не компенсує попередніх втрат, а зниження валового прибутку (-10,8 %) вказує на погіршення маржинальності.

Зростання частки собівартості в доході (з 86,4 % у 2022 році до 91,4 % у 2024 році), вказує на зниження операційної ефективності. Зниження інших операційних витрат (з 54,1 тис. грн до 8,3 тис. грн) є позитивним, але має обмежений вплив через низьку частку цих витрат у загальній структурі.

На основі проведеного аналізу показників прибутковості (рентабельності) фірми, які розраховані в таблицях Б.4 та Б.5, можна зробити висновок про переважно негативну динаміку ключових показників усього періоду.

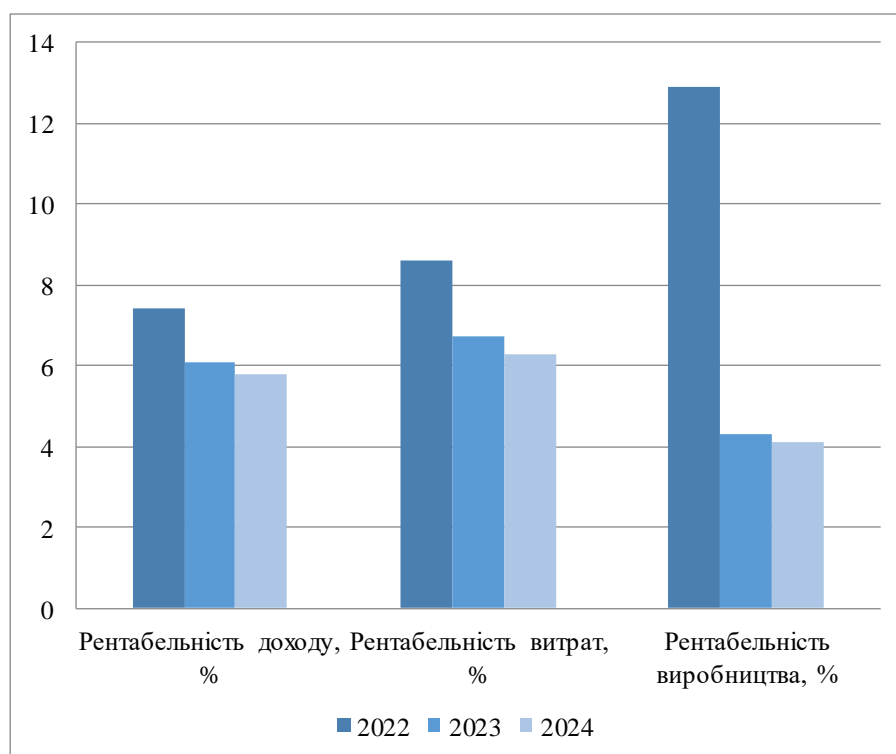


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни основних показників рентабельності ПП «Алеко-Д» за 2022-2024 роки

Розрахунки показали, що рентабельність доходу знизилася з 7,4 % у 2022 році до 5,8 % у 2024 році (відхилення: -1,3 % у 2023 та -0,3 % у 2024 роках). За відповідний період рентабельність витрат скоротилася з 8,6 % до 6,3 % (відхилення: -1,9 % у 2023 році та -0,4 % у 2024 році). Значення рентабельності виробництва різко впало з 12,9 % до 4,1 % (відхилення становить -8,6 % у 2023 та -0,2 % у 2024 роках).

Зростання витрат на гривню реалізованої продукції з 0,86 до 0,92 грн (за даними таблиці Б.1) і зниження рентабельності (до 5,8 %) свідчать про слабкий

контроль витрат. Управління не змогло зберегти прибутковість на рівні 2022 року, що вказує на потребу в оптимізації операційних процесів.

Основною причиною негативної динаміки показників є більш швидке зростання собівартості порівняно з доходами та зниження чистого прибутку при стабільній вартості фондів, що свідчить про низьку ефективність використання ресурсів. Тенденції вказують на поступове зниження рентабельності з елементами стагнації у 2024 році, що підкреслює необхідність оптимізації витрат і підвищення операційної ефективності.

Дані, які характеризують ефективність управлінської праці та системи менеджменту зведені у таблиці Б.6. Дослідження фінансової ефективності управління показало слабкість системи менеджменту в протидії кризовим умовам через різке зниження доходу у 2023 році, що було компенсовано його стабілізацією у наступному році. Аналіз ефективності управлінських витрат свідчить про їх зростання (на 15,8 %) у 2023 році, що при скороченні діяльності призвело до різкого підвищення питомої ваги управлінських витрат (з 17,9 % до 49,4 %) і зниження віддачі (обсяг реалізації на 1 грн витрат: з 6,14 до 2,18 грн; прибуток на 1 грн витрат: з 0,46 до 0,13 грн).

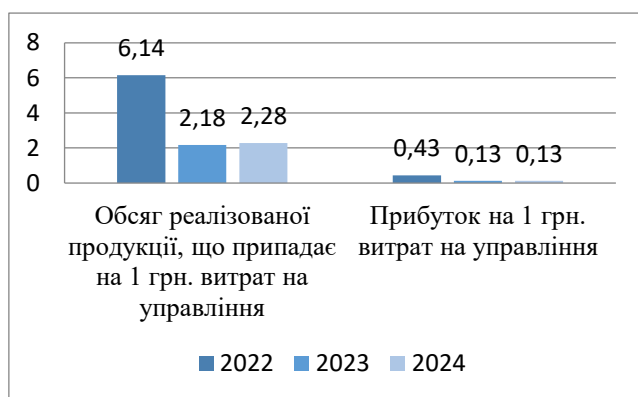


Рисунок 2.7 – Динаміка показників ефективності управління ПП «Алеко-Д»

Динаміка основних показників ефективності управління проілюстрована на рисунку 2.7.

У 2024 році незначне зниження питомої ваги управлінських витрат (-4,5 %) є позитивним, але їхній високий рівень (47,2 %) залишається проблемним. Слід також відмітити падіння продуктивності управлінців у 2023 році (-58,8 %), що відображає скорочення доходу при стабільній чисельності. Зростання в 2024 році (на 4,9 %) є позитивним, але продуктивність (257,1 тис. грн/чол.) значно нижча за 2022 рік (594,7 тис. грн/чол.). Зазначимо, що зростання питомої ваги управлінців до 100 % у 2023–2024 роках через скорочення операційного персоналу обмежує масштаби діяльності та перекладає вест тягар на управлінців, що знижує гнучкість і потенціал зростання фірми.

Таким чином, дестабілізація в економіці, спричинена війною, здійснила значний вплив на уся систему управління ПП «Алеко-Д», через що у 2023 році її ефективність значно погіршилася. На це вказує падіння показників доходу, прибутку та віддачі від управлінських витрат. У 2024 році спостерігається часткова стабілізація, але відсутність суттєвого відновлення вказує на слабкість системи менеджменту досліджуваного підприємства.

2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПП «Алеко-Д»

Традиційний підхід до вивчення елементів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства включає структурований та формальний аналіз різних факторів, що спирається на дані та кількісний аналіз. Цей підхід звертається до наступних інструментів: аналіз SWOT, аналіз PEST та інші методи дослідження.

Головна мета дослідження націлена на виявлення ключових тенденцій, технологічних інновацій та змін у споживчому попиті, а також на оцінку впливу глобальної конкуренції та екологічних аспектів на структуру та динаміку галузі.

Якщо розглядати загальні тенденції в сфері будівництва, то пріоритетом стають енергоефективні та екологічно чисті технології. При цьому аналіз ситуації на ринку електротехнічної продукції наголошує на стійкості та екологічній

відповідальності, що важливо в контексті сучасних вимог до бізнесу зі збільшенням усвідомлення екологічних проблем. Глобальна конкуренція в секторі електротехнічної продукції наголошує на важливості огляду стратегій ключових гравців та впливу їх діяльності на ринок. Дослідження також звертає увагу на динаміку змін споживчого попиту, що є вирішальним фактором для успішної адаптації компаній до вимог ринку.

Ринок електротехнічної продукції охоплює різноманітні сегменти, кожен із яких має свої особливості та динаміку розвитку, націлений на підвищення ефективності виробництва та створення більш передових, функціональних продуктів. Сучасні інновації в галузі електротехніки, такі як автоматизовані системи, розумні технології та цифрова інтеграція, активно впроваджуються у виробничі процеси. З іншого боку, споживчий попит на електротехнічну продукцію також демонструє стабільне зростання. Це пов'язано не лише з технологічними змінами у житті сучасних споживачів, а й прагненням до підвищення рівня комфорту, безпеки та енергоефективності у домашніх і комерційних середовищах. Системи автоматизації, розумний будинок, відновлювані джерела енергії – всі ці інновації активно впроваджуються для задоволення споживчих очікувань, що зростають.

Аналіз впливу зовнішніх факторів на діяльність ПП «Алеко-Д», яке спеціалізується на електротехнічній продукції (теплі підлоги DEVI, розетки JUNG, панелі WEDI, радіатори тощо) на ринку будівництва, дозволяє оцінити їхній потенційний позитивний або негативний ефект.

Серед основної продукції, що пропоновані підприємством – тепла підлога електрична від компанії DEVI, що спеціалізується на розробці та виробництві обігрівальних систем. Електричні теплі підлоги від DEVI є сучасним енергоефективним рішенням для обігріву, що забезпечує комфортну температуру та рівномірне тепло в житлових і комерційних приміщеннях. Завдяки запатентованому плоскому нагрівальному елементу, система ідеально підходить для нового будівництва, реконструкції чи модернізації, дозволяючи встановлення під існуючу підлогу. Використання гріючих кабелів або тонких матів забезпечує

безпечне та ефективно опалення, що робить продукцію популярною як для підігріву підлоги, так і для повноцінного обігріву будівель.

Цільовий ринок ПП «Алеко-Д» охоплює будівельний сектор, зокрема сегменти капітального будівництва, ремонту та облаштування житлових та комерційних приміщень. Тенденції включають зростання попиту на енергоефективні рішення (теплі підлоги, електрообігрів) через енергетичну кризу (зокрема, значне підвищення цін на енергоносії), але також скорочення обсягів будівництва через спровоковану війною економічну нестабільність.

Попит на товари ПП «Алеко-Д» (теплі підлоги, розетки, панелі, радіатори) залежить від активності будівельного сектору та потреб у ремонті. Зростання інтересу до енергоефективних і якісних будівельних матеріалів (наприклад, WEDI, DEVI) може сприяти відновленню попиту, особливо у приватному секторі ремонту. Часткове зростання доходу у 2024 році свідчить про позитивні тенденції. Однак через нестабільність на ринку скорочення будівельних проектів значно знизило попит. Висока конкуренція в сегменті електротехнічної продукції додатково ускладнює відновлення.

Споживачі будівельного сектору дедалі більше віддають перевагу енергоефективним, екологічним і технологічно просунутим рішенням. Водночас негативний вплив економічних факторів посилив чутливість до ціни, що впливає на вибір клієнтами між продукцією преміум-сегменту та бюджетними виробами.

У сегменті енергоефективних рішень (наприклад, теплі підлоги) споживачі можуть інвестувати заради довгострокової економії на енергоресурсах, що підтримує попит на продукцію ПП «Алеко-Д». Але при зниженні купівельної спроможності, яка обмежує попит на преміальні продукти, споживачі віддають перевагу дешевшим аналогам, що посилює конкуренцію.

Репутація офіційного дилера Danfoss, DEVI та WEDI, а також напрацьована клієнтська база сприяють лояльності споживачів, особливо в преміум-сегменті. Прихильність споживачів є сильною стороною досліджуваного підприємства, але потребує активного підтримання через маркетинг і сервіс, щоб протистояти конкурентам і відновити втрачені позиції.

Результати дослідження факторів макро- та мікросередовища підприємства та оцінки їх впливу зведені в таблицях В.1-В.4. Проведений аналіз дозволив виявити сильні та слабкі сторони системи менеджменту приватного підприємства, визначити проблемні зони та розробити рекомендації для підвищення ефективності управління. За його результатами розроблена матриця SWOT-аналізу (див. додаток В, таблиця В.5).

Для максимізації позитивного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів середовища на діяльність ПП «Алеко-Д» необхідно:

1. Посилити маркетинг у сегменті енергоефективних рішень, підкреслюючи довгострокову економію.
2. Розробити гнучкі цінові пропозиції для підвищення доступності преміальних продуктів.
3. Впровадити CRM-систему для підтримання лояльності клієнтів і відновлення втрачених зв'язків.
4. Постійно аналізувати потреби споживачів для адаптації асортименту до ринкових трендів. Розробляти плани диверсифікації продукції та розширення ринків збуту, щоб знизити ризики, пов'язані зі змінами у зовнішньому середовищі.

Висновки до розділу 2

Для вирішення завдань кваліфікаційної роботи та з метою дослідження ефективності діяльності ПП «Алеко-Д» проаналізовано техніко-економічні показники підприємства за 2022-2024 роки та складено такі висновки:

- Після різкого зниження чистого доходу в 2023 році відбулося незначне зростання в 2024 році, що вказує на стабілізацію. Поряд з тим дохід залишається значно нижчим за 2022 рік.
- Зниження собівартості в 2023 році пропорційне падінню доходу, що може свідчити про скорочення виробництва та обсягів робіт. Зростання в 2024

році корелює зі зростанням доходу, але темп зростання собівартості (106,7%) випереджає дохід (104,8%), що знижує прибутковість та рентабельність фірми.

– Зростання зобов'язань на 27,1 % у 2024 році свідчить про збільшення залежності від зовнішнього фінансування, а отже підвищує ризик для малого підприємства з обмеженим доходом.

– Зростання фондомісткості на 144,4 % у 2023 році відображає зниження віддачі активів. Низька фондовіддача на рівні 4,8 грн у 2024 році і оборотність (0,84 обороту) вказують на неефективне використання основних і оборотних засобів.

– Позитивним є зростання виробітку на 4,9 % і зарплати на 15,8 % у 2023 році, що відображає фокус на продуктивності ключових працівників. Однак значне скорочення персоналу може обмежити масштабування діяльності, а уповільнення зростання зарплати в 2024 році знижує мотивацію.

Аналіз фінансового стану у звітному періоді характеризується такими висновками:

– Високі коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності (15,78–23,96 та 13,77–18,31) вказують на надлишкову ліквідність, але зниження в 2023–2024 роках свідчить про можливу оптимізацію активів.

– При аналізі показників стійкості виявлено стабільно високий коефіцієнт автономії (0,94–0,96) і низький коефіцієнт заборгованості (0,04–0,06), які підтверджують фінансову незалежність. Зростання коефіцієнта покриття необоротних активів (з 104,16 до 118,74) вказує на зміцнення структури фінансів.

– Значне зростання показників рентабельності у 2022 році відображає успішний період. Поряд з тим спостерігається значне зниження рентабельності в останні роки, що пов'язується з проблемами з виручкою та зростання витрат.

Аналіз фінансових результатів показав значне погіршення показників у 2023 році. Незначне зростання доходу (на 4,9 %) у 2024 році не компенсувало зниження валового прибутку (-10,8 %) та стагнацію чистого прибутку (29,6 тис. грн), підкреслюючи низьку операційну ефективність і слабкий контроль витрат, про що свідчить зростання частки собівартості до 91,4 %. Позитивним є скорочення інших операційних витрат (до 8,3 тис. грн), однак відсутність

альтернативних джерел доходу та зростання поточних зобов'язань (з 24,0 до 37,1 тис. грн) підвищують фінансові ризики.

В роботі виконано аналіз ефективності управлінської праці та системи менеджменту, який свідчить про:

- значне зниження результативності у 2023 році, зумовлене падінням продуктивності управлінців (на 58,8 %) та зменшення віддачі від витрат на управління (на 64,5 % за обсягом реалізації та на 71,7 % за прибутком);

- часткову стабілізацію у 2024 році за рахунок незначного зростання доходу та продуктивності, але при високому рівні управлінських витрат (47,2 % від загальних), низькій прибутковості витрат на управління (0,13 грн на 1 грн витрат) і недостатній віддачі (2,28 грн реалізації на 1 грн витрат на управління);

- обмеження масштабів діяльності та гнучкості при скороченні операційного персоналу до нуля (при 2 управлінцях), що при компактній структурі управління потребує підвищення кваліфікації для забезпечення її ефективності.

За результатами SWOT-аналізу підприємства ПП «Алеко-Д» можна відмітити, що на формування стратегічних напрямів розвитку організації впливають чинники, взаємодія яких носить специфічний характер кожної галузі та організації. Тому керівнику необхідно оцінювати сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, перш ніж розпочинати вибір стратегії.

Для ПП «Алеко-Д» найбільший ризик спостерігається з економічного та технологічного факторів. Отже, підприємству рекомендується проводити моніторинг, аналіз та облік макроекономічних показників під час планування діяльності, а також посилити маркетинг у сегменті енергоефективних рішень, підкреслюючи довгострокову економію для споживача. Також необхідно враховувати вплив діючих та потенційних конкурентів, підрядників та покупців.

3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Пропозиції з розробки програма побудови ефективної системи контролінгу та впровадження моніторингу результатів виробничої діяльності підприємства ПП «Алеко-Д»

За результатами оцінки стану процесу виробництва на основі показників виробничо-комерційної діяльності ПП «Алеко-Д» визначено напрями розвитку підприємства сфери будівельних послуг, які можуть бути зведені до наступних заходів.

По-перше, збереження позитивних тенденцій надання будівельних послуг та виробництва електротехнічної продукції.

По-друге, подолання негативних факторів, характерних для підприємства галузі, пов'язаних з необхідністю впровадження нових технологій, збільшення продуктивності праці, покращення якості, підвищення конкурентоспроможності, залучення інвестицій тощо.

По-третє, здійснення заходів щодо підвищення ефективності управління на рівні досліджуваного підприємств.

Для базового підприємства ПП «Алеко-Д» для підвищення ефективності механізму управління виробничими процесами пропонується використання інструментарію контролінгу. В основу пропозицій щодо вдосконалення виробничого контролінгу покладено основні етапи технології виробничих процесів: визначення структури виробничих процесів, ідентифікація процесів, визначення показників процесів, розробка форм звітності та визначення її користувачів.

Для вимірювання стану процесу організації виробництва доцільно використовувати систему показників, що відбиває основний набір чинників, які впливають на зміни параметрів виробничої діяльності підприємства (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Фактори змін виробничої діяльності підприємства

Фактори змін	Показники
Нестача кваліфікованих кадрів	Висока плінність кадрів
Значне зношування елементів основного капіталу, їх недовантаженість та втрата через це виробничого потенціалу	Знос основних фондів
Низька зацікавленість персоналу у вдосконаленні виконання трудових процесів і завдань внаслідок використання слабкої системи стимулювання працівників	Середня заробітна плата
Неадекватна оцінка менеджерами важливості інноваційних напрямів діяльності підприємства та необхідної кваліфікації провідних фахівців	Конкурентоспроможність підприємства та його продукції
Відставання техніки та технології, що застосовуються у виробничому процесі	Конкурентоспроможність підприємства та його продукції
Незаплановане погіршення якості комплектуючих та матеріалів, що надходять від постачальників, як наслідок, зниження репутації в очах споживачів	Конкурентоспроможність підприємства та його продукції
Високі витрати виробництва	Конкурентоспроможність підприємства та його продукції
Недоотримання вихідних матеріалів через зрив термінів виконання укладених договорів про постачання	Оборот оборотних коштів
Втрата своєї ніші на ринку товару, тобто, неможливість збуту свого товару з необхідною для забезпечення нормального відтворювального процесу прибутком	Конкурентоспроможність підприємства та його продукції
Консервативність побудови та інертність виробничої структури через відсутність гнучкої реакції на зміни у зовнішньому середовищі	Рівень завантаження виробничих потужностей
Зрив власних виробничих планів чи інноваційних проєктів	Величина прибутку
Скорочення попиту та, як наслідок, зниження обсягів реалізації окремих видів продукції та послуг, їх недостатня конкурентоспроможність	Величина прибутку
Конфлікти топ-менеджерів, пов'язані із фінансовими інтересами підприємства	Величина прибутку
Відсутність чи неналежна реалізація на практиці механізму управління інноваційними змінами	Величина прибутку
Відсутність управлінського обліку	Виробничі витрати
Складнощі в ефективному документаційному забезпеченні	Витрати на обробку інформації та складання аналітичних звітів

Для визначення ефекту контролінгу запропоновано організаційно-технічні, фінансово-економічні, організаційно-економічні показники, що дозволить менеджменту фірми створити рейтинг проблем у сфері організації виробництва та скоригувати систему контролінгу (див. рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Система управління виробничими процесами підприємства на основі контролінгу

В роботі розроблено та запропоновано програму побудови ефективної системи виробничого контролінгу на підприємстві будівельної сфери, що відрізняється від існуючих на підприємстві аналогів формуванням оригінальної системи пріоритетів контрольованих показників, що входять у сферу кожного виду виробничого контролінгу та ранжуються за значимістю (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Програма побудови ефективної системи виробничого контролінгу для ПП «Алеко-Д»

Найменування заходу	Опис та зміст	Методика здійснення
Встановлення системи контролюючих показників	Базові показники, що визначають ефективність виробничої діяльності	На основі розрахункових даних (економіко-математичний метод)
Встановлення центрів відповідальності	Делегування відповідальності за підрозділами (будівельними проектами, замовленнями)	На основі методів персонального менеджменту
Встановлення системи попереднього контролю	Економічна оцінка виробничого плану. Ретроспективний аналіз	На основі розрахунку кількісних та якісних показників
Встановлення системи поточного контролю	Визначення фактичних показників	
Встановлення системи заключного контролю	Виявлення та аналіз відхилень від плану	

Такий підхід до формування системи контрольованих показників полегшує підхід до їх аналізу при подальшому поясненні причин відхилення фактичних величин від передбачених відповідними завданнями (рисунк 3.2).

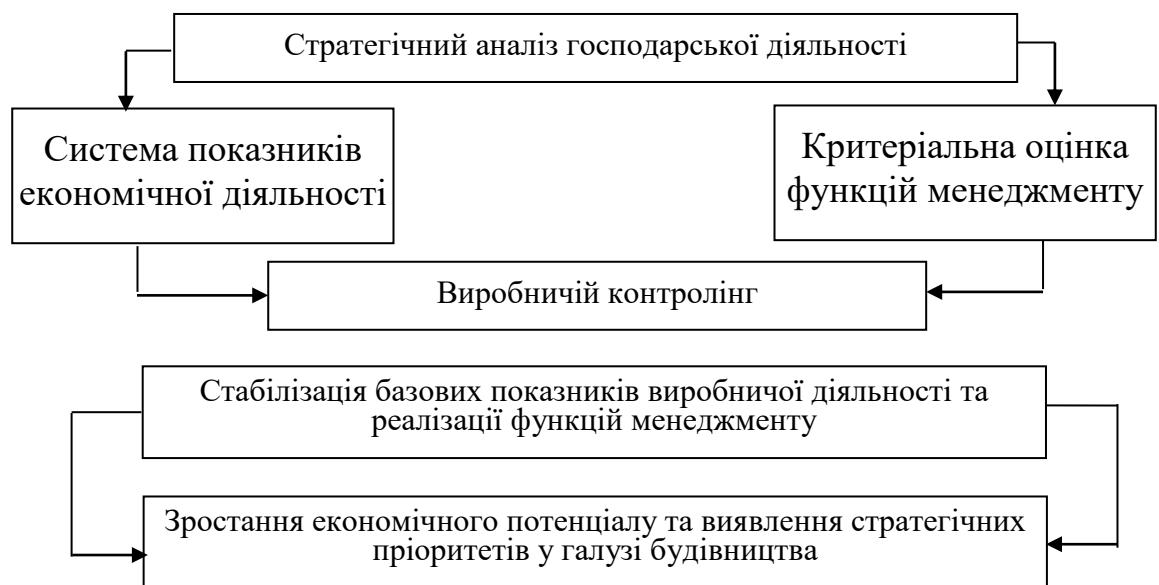


Рисунок 3.2 – Модель реалізації виробничого контролінгу на приватному підприємстві будівельної галузі

Виявлено, що результативність виробничої діяльності великою мірою залежить від виявлення причин, які призводять до порушень організації

виробництва. Вирішення проблеми пов'язане з моніторингом організації та результатів виробничої діяльності підприємства, що відображено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Модульний моніторинг змін виробничої діяльності підприємства

Модуль моніторингу	Етапи модулів моніторингу
Модуль 1. Моніторинг превентивного процесу змін	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вивчення розвитку ринку інновацій та технологій. 2. Вивчення стратегії щодо інновацій та технологій. 3. Дослідження тенденцій розвитку інновацій та технологій у бізнес-партнерів. 4. Дослідження економічних, соціальних та політичних перспектив взаємодії з ключовими бізнес-партнерами. 5. Узагальнення результатів аналізу отриманої інформації формування стратегії інноваційно-технологічних змін підприємства.
Модуль 2. Моніторинг основного процесу змін	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збір та обробка інформації з моніторингу основного процесу інноваційно-технологічних змін. 2. Розрахунок показників інноваційно-технологічних змін у діяльності підприємства. 3. Результати аналізу та значень показників інноваційно-технологічних змін у діяльності підприємства. 4. Рекомендовані заходи щодо результативності інноваційно-технологічних змін у діяльності підприємства.
Модуль 3. Моніторинг наслідків змін	<ol style="list-style-type: none"> 1. Контроль своєчасності та повноти проведення заходу за результативністю інноваційно-технологічних вимірів ній у діяльності підприємства. 2. Зіставлення результатів проведених заходів зі значеннями показників моніторингу основного процесу. 3. Уточнення змісту та спрямованості наступних заходів. прийняття, а також за необхідності та стратегії інноваційно-технологічних змін у діяльності підприємства.

Моніторинг включає аналіз: по-перше, превентивного процесу зміни майбутніх періодів ринку; по-друге, основного процесу щодо поточного коригування критичних значень показників виробничої діяльності; по-третє, процесу наслідків – контроль результативності виробничої діяльності підприємства, у тому числі – заходів щодо її покращення. Модулі моніторингу здійснюються паралельно, послідовність проявляється лише у дотриманні порядку етапів моніторингу та безперервності його проведення. Результати моніторингу превентивного та основного процесів, а також наслідків змін є основою для ухвалення управлінських рішень, що сприяють стратегії розвитку підприємства на ринку електротехнічних товарів та будівельних послуг.

3.2 Рекомендації щодо удосконалення функціонування системи оперативного виробничого контролінгу на ПП «Алеко-Д»

Проаналізуємо сучасний стан економічного управління з відхилень у ПП «Алеко-Д», а також розглянемо напрямки удосконалення функціонування системи оперативного виробничого контролінгу. Проведений аналіз існуючої нині на ПП «Алеко-Д» системи управління дозволив визначити суттєві недоліки її функціонування та визначити шляхи їх усунення.

1. На сьогодні на підприємстві не розроблено Положення про преміювання, хоча діє система матеріальних покарань. В таких умовах знижується рівень мотивації персоналу до пошуку резервів підвищення ефективності технологічного процесу. У зв'язку з цим необхідно переглянути діючу систему матеріального стимулювання, розробити Положення про преміювання.

2. На підприємстві відсутня система бюджетного планування, хоча практика показує, що процес узгодження планування та управління діяльністю організації за допомогою бюджетів дозволяє визначити вклад кожного виконавця (підрозділу) та кожного менеджера у досягнення спільних цілей, що, у свою чергу, є необхідною базою для розробки Положення про преміювання. Крім того, бюджетування дозволяє ефективно керувати фінансовими потоками та показниками фінансового стану окремих напрямків діяльності та підприємства в цілому. Тому є доцільним використання у межах підприємства системи бюджетного планування.

3. Використання бюджетного планування неможливо уявити без другого невід'ємного елемента системи бюджетування – бюджетного контролю. Проте слід зазначити, що бюджетний контроль сигналізує про відхилення і дозволяє визначити проблемні області. Але ні контрольні процедури, ні сама система бюджетування не дають рекомендацій щодо виправлення ситуації, що склалася. Усунути цей недолік дозволить розширити сферу впровадження функцій контролінгу, який візьме на себе функції контролю за виконанням бюджету,

розрахунку та аналізу відхилень та розробки варіантів управлінських рішень щодо усунення та недопущення відхилень у майбутньому.

Для аналізу відхилень фактичних значень показників від їх планових величин використовується апарат порівняльного та факторного аналізу. За даними, отриманими в ході контролю, здійснюється процес регулювання, що включає опрацювання варіантів управлінських рішень і стимулювання персоналу. При диспозитивному плануванні, чи регулюванні, намічаються коригувальні заходи, що дозволяють конкретним підрозділам триматися планового курсу. Контроль витрат і прибутку дає уявлення про відхилення прибутку, у якому нівелюється вплив різноспрямованих чинників. Проте керівнику важливо знати як сукупну суму витрат, загальний випуск та прибуток, а й яких чинників залежить величина витрат і з допомогою яких чинників отримано приріст прибутку. Щоб визначити причини, що вплинули на відхилення у прибутку, контролер повинен детально виявити місця виникнення витрат та їх відхилення. Результати такого аналізу будуть реальною основою для виявлення проблем, розробки коригувальних заходів та подальшого планування виробничих програм (виробничих завдань). Критерій прибутковості (або суми покриття) дозволяє зробити вибір виробничої програми та керувати нею, а також визначати кількісні взаємозв'язки між виробничими факторами, що беруть участь у виробництві.

Слід врахувати, що після розробки Положення про преміювання менеджерів, за рахунок наявної достовірної інформації про вклад кожної дільниці в кінцевий результат, ініціюватиме організацію регулярної роботи з пошуку резервів підвищення ефективності виробництва на робочих місцях. Узагальнено представлення процесу функціонування системи оперативного виробничого контролінгу на приватному підприємстві представлено у таблиці Г.1.

Перевагами запропонованої методики є:

1. Комплексність, оскільки вона поєднує всі фази оперативного виробничого контролінгу.

2. Пропонований алгоритм ґрунтується на одночасному використанні систем розрахунку собівартості стандарт-костинг і розвинений директ-костинг,

що визначає пристосованість системи до управління за відхиленнями, а також гнучкість щодо диференціації та аналізу витрат.

3. Поділ витрат на матеріальні, технологічні та збутові дозволяє чітко визначити сфери відповідальності кожної продуктової групи (виду виконуваних робіт) та на підставі цього проводити заходи щодо стимулювання персоналу.

4. У рамках системи передбачається використання лише мультиплікативних моделей щодо факторного аналізу. Цей момент дозволяє для визначення впливу чинників використовувати спосіб логарифмування, позбавлений недоліків елімінування.

5. Як критерій оцінки результативності роботи продуктової групи використовується досягнення цільового значення узагальнюючого відносного показника рентабельності інвестованого капіталу. Це дозволяє оцінити роботу всіх відповідальних по продуктивній групі комплексно і, крім того, використання відносного показника дозволяє оцінити ефективність діяльності незалежно від її масштабів.

Критерієм ефективності впровадження системи оперативного контролінгу є максимізація прибутку виробничих підрозділів та підприємства загалом. Цей ефект досягається за рахунок впровадження механізму планування оптимальної виробничої програми з урахуванням наявних у виробництві проблемних місць, а також завдяки процедурі факторного аналізу відхилень фактичних значень підконтрольних показників від цільових установок у поєднанні з алгоритмом розподілу відповідальності за виявлені відхилення, що дозволяє оперативно регулювати досягнення поставлених цілей.

Таким чином, завдання керівника підприємства та контролера – застосування відповідного інструментарію для вирішення конкретних проблем. Оперативний аналіз та відповідні інструменти управління є базою оперативного контролінгу. Чим краще та більш послідовно вони використовуються, тим ефективніший контролінг на підприємстві як механізм підготовки та прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення мети підприємства при ефективному використанні обмежених ресурсів задоволення ринкових потреб.

3.3 Використання операційного аналізу в управлінні витратами підприємства будівельної галузі

Для досягнення поставленої мети стратегічного та оперативного планування та управління фінансово-господарською діяльністю виробничо-комерційного підприємства необхідно проводити операційний аналіз. Даний вид аналізу має також інші назви, такі як CVR – аналіз чи аналіз «витрати – обсяг – прибуток». CVR – аналіз є невід'ємною частиною управлінського обліку та сприяє виявленню залежності фінансових результатів діяльності від зміни різних факторів. Операційний аналіз визначає вплив обсягів випуску, складу та величини витрат, ціни виробу (робіт, послуг), структурних зрушень у номенклатурі на доходи виробництва. Даний вид аналізу поєднує у собі маркетингові дослідження, аналіз обліку витрат, фінансовий аналіз та виробниче планування. На базі даного аналізу розробляються рекомендації для керівництва підприємства, які стосуються мобілізації резервів, можливості їх фінансового та ресурсного забезпечення.

Базовими категоріями операційного аналізу є: точка беззбитковості; запас фінансової міцності; виробничий важіль (операційний леверидж).

Точка беззбитковості (поріг рентабельності) – це вид виручки, яка забезпечує повне покриття всіх змінних та умовно-постійних витрат за нульового прибутку. Будь-яка модифікація виручки у цій точці призводить до виникнення прибутку чи збитку. Для аналітичного способу розрахунку беззбиткового обсягу продажу, який зручніший порівняно з графічним, використовується така формула:

$$ТБ = (ВР \times ПсВ) / (ВР - ЗмВ), \quad (3.1)$$

де, ТБ – точка беззбитковості,

ВР – виручка від реалізації,

ПсВ – постійні витрати,

ЗмВ – змінні витрати.

Запас фінансової міцності – це перевищення фактичної виручки від над порогом рентабельності. Цей показник розраховують так:

$$\text{ЗФМ} = \text{ВР} - \text{ТБ}, \quad (3.2)$$

Часто розраховують відсоткове співвідношення запасу фінансової міцності до фактичного обсягу, за такою формулою:

$$\text{ЗФМ} = ((\text{ВР} - \text{ТБ}) / \text{ВР}) \times 100\%, \quad (3.3)$$

Також одним із показників методики операційного аналізу, що характеризує мінливість величини прибутку, виступає операційний важіль. Сила впливу операційного важеля показує, у скільки разів зміниться валовий прибуток при зміні виручки від реалізації на один відсоток і визначається такою формулою:

$$\text{ОПР} = \text{ВМ} / \text{ВП}, \quad (3.4)$$

де, ОПР – операційний важіль,

ВМ – валова маржа,

ВП – валовий прибуток.

Виконаємо операційний аналіз фінансових результатів ПП «Алеко-Д». СVP-аналіз буде проведено у розрізі основних напрямів робіт підприємства за 2023-2024 роки. Базою розподілу постійних витрат є обсяг виручки. Розподіл витрат за видами робіт організації представлено таблиці Г.2.

Як видно, з таблиці Г.2 у всі аналізовані періоди по відношенню до всіх витрат постійні витрати (72,8 %) переважають над змінними (27,2 %). Це свідчить, що зменшити собівартість послуг можна шляхом збільшення обсягу реалізації будівельних робіт та послуг. У цілому нині з організації темп приросту обсягу виручки (9,7 %) перевищує темп приросту витрат (5,6 %). Це позитивна тенденція для організації. Однак, вивчивши аналітику таблиці Г.2, можна сказати, що існують більш-менш ефективні види робіт. Отже, найефективнішим видом діяльності, тобто найбільше перевищення виручки над усіма витратами мають зварювальні роботи, технічне обслуговування та виміри площ укладання теплоізоляції. Технічне обслуговування має за 2023-2024 рр. питому вагу 84,1 %. Тому слід збільшити обсяги наданих робіт із зварювальних робіт та вимірів площ укладання теплоізоляції. Також мінімально ефективними роботами та найменш затребуваними є проектні роботи.

Далі на підставі даних таблиці Г.2, проведемо аналіз точки беззбитковості

та запас фінансової міцності. Розрахунки щодо його проведення представлені у таблиці Г.3. Як видно з таблиці Г.3, за аналізований період точка беззбитковості знижується по кожному виду робіт. Це свідчить, що організація може забезпечити покриття всіх своїх витрат, а перевищення виручки з нього свідчить про ефективність роботи ПП «Алеко-Д». Найвищий показник у 2023 році запасу фінансової міцності спостерігається зі зварювальних робіт (6,0 %), а у 2024 році - за вимірами площ укладання теплоізоляції (10,3 %). Найнижчим показником у 2023 році запасу фінансової міцності спостерігається за поточним ремонтом (5,1 %), а в 2024 році – по зварювальних роботах (8,6 %). У розрізі робіт, стабільно найбільшим перевищення виручки над витратами за аналізований період є виміри площ укладання теплоізоляції та технічне обслуговування. Такі види робіт як проектні та будівельно-монтажні роботи з укладання кабельної підлоги з підігрівом знижують приріст точки беззбитковості по підприємству в цілому.

Запас фінансової міцності підвищився на 93,2 %, з 5,7 % у 2023 році до 10,1 % у 2024 році. Це говорить про те, що підприємство у 2024 році має більш вигідне становище, ніж у 2023 році. Оскільки у 2024 році необхідна менша частина виручки на погашення витрат, ніж у 2023 році, тому у ПП «Алеко-Д» залишається більше вільного прибутку для інвестування чи розширення виробництва після сплати податків. Найбільший приріст запасу фінансової міцності спостерігається у таких видів робіт, як поточний ремонт (142,9 %), технічне обслуговування (111,9 %) та вимірювання площ укладання теплоізоляції (111,5 %). Такі види робіт як проектні роботи (-17,4 %) та будівельно-монтажні роботи (-23,5 %) знижують запас фінансової міцності по підприємству в цілому.

Для проведення аналізу операційного важеля крім поділу витрат на постійні та змінні, виручки за питомою вагою за видами робіт, розділено валовий прибуток за видами робіт відповідно до питомої ваги виручки (таблиця Г.4). З таблиці Г.4 можна спостерігати, що приріст валового прибутку стимулюється за рахунок високих темпів приросту зварювальних робіт (305,3 %), поточного ремонту (128,6 %) та технічного обслуговування (50,3 %). Такі види робіт як проектні роботи (-42,8 %) та будівельно-монтажні (-45,3 %) знижують приріст валового прибутку.

Далі в таблиці Г.5 проведемо розрахунки показників валової маржі та

операційного важеля. За таблицею Г.5 у 2024 році операційний важіль з усіх видів робіт становив 5,5, а 2023 році його значення досягло значення 4,5. Оскільки операційний важіль вказує на скільки відсотків зміниться валовий прибуток при зміні виручки на 1%, то негативна динаміка операційного важеля є позитивним фактом, що свідчить про зниження ризиків організації в частині втрати прибутку.

Проте значення 4,5 є оптимальним. Така ситуація пояснюється тим, що порушено оптимальне співвідношення змінних (80 %) та постійних (20 %) витрат у розрізі всіх витрат. У ПП «Алеко-Д» це співвідношення становить: постійні витрати в середньому за 2023-2024 рр. – 73,6 %, змінні витрати – 26,4 %. Так само при порівнянні сум валової маржі з таблиці Г.5 і постійних витрат з таблиці Г.2 видно, що по всіх роботах за аналізовані періоди валова маржа покриває постійні витрати. Це говорить про ефективність діяльності ПП «Алеко-Д».

Для зниження операційного важеля необхідно зменшити постійні витрати. Для цього можна запропонувати такі заходи:

1. Скорочення витрат з технічного обслуговування об'єктів за рахунок введення Системи управління технічним обслуговуванням та ремонтами ТОiP від TOCAN SOLUTIONS¹.

2. Диференціювати деякі види послуг на користь тих, у яких точка беззбитковості та запас фінансової міцності вищий, а операційний важіль нижче. Для зниження собівартості та підвищення чистого прибутку можна запропонувати захід зі скорочення витрат у 2025 році на будівельно-монтажні роботи з укладання кабельної підлоги з підігрівом за окремими об'єктами у частині запасів комплектуючих кріплення.

Отже, в роботі запропоновано при ухваленні управлінських рішень запровадження такого методу управління витратами, як операційний аналіз. Використання CVR-аналізу дозволило розробити та запропонувати оптимізацію постійних та змінних витрат ПП «Алеко-Д» на основі результатів розрахунку базових показників операційного аналізу, оцінити ефективність діяльності підприємства та визначити заходи для зниження операційного важеля.

¹<https://tocan.com.ua/uk/sistema-avtomatizatsii-tehnicheskogo-obslyzhivaniya-i-remonta-toir/>

Висновки до розділу 3

Для підвищення ефективності діяльності підприємством розроблено заходи з удосконалення системи управління виробничими процесами ПП «Алеко-Д» на основі контролінгу.

1. Пропозиції з розробки програми побудови ефективної системи виробничого контролінгу та впровадження моніторингу результатів виробничої діяльності підприємства, які містять наступні положення та результати:

– в основу пропозицій щодо вдосконалення виробничого контролінгу покладено основні етапи технології виробничих процесів з використанням системи показників, яка відбиває основний набір чинників, що впливають на зміни параметрів виробничої діяльності підприємства;

– представлено програму побудови ефективної системи виробничого контролінгу, що характеризується виділенням основних економічних напрямів (встановлення контролюючих показників та встановлення центрів відповідальності), а також описом методики здійснення заходів щодо підвищення ефективності контролінгу (на основі кваліметричного методу), що дозволить дати об'єктивну оцінку виробничого потенціалу і забезпечити динамічну роботу фірми;

– для визначення ефекту контролінгу запропоновано організаційно-технічні, фінансово-економічні, організаційно-економічні показники, що дозволить менеджменту фірми створити рейтинг проблем у сфері організації виробництва та скоригувати систему контролінгу;

– запропонована модель реалізації виробничого контролінгу на досліджуваному підприємстві містить оригінальну систему пріоритетів контрольованих показників, що входять у сферу кожного виду виробничого контролінгу та ранжуються за значимістю, та передбачає аналіз контрольованих показників з подальшим поясненням причин відхилення фактичних величин від передбачених відповідними завданнями;

– результати впроваджуваного модульного моніторингу превентивного та основного процесів, а також наслідків змін виробничої діяльності підприємства

є основою для ухвалення управлінських рішень, що сприяють стратегії розвитку фірми на ринку електротехнічних товарів та будівельних послуг.

2. Рекомендації щодо удосконалення функціонування системи оперативного виробничого контролінгу на підприємстві ПП «Алеко-Д».

– уточнено зміст операцій, які входять до кожної зі стадій алгоритму функціонування системи оперативного виробничого контролінгу, що забезпечує цілеспрямоване виконання комплексу заданих функцій контролінгу – оперативне планування, поточне бюджетування, аналіз відхилень, регулювання та стимулювання;

– розроблено схему розрахунків відхилень параметрів сформованих моделей, що описують вплив факторів на результати діяльності підрозділу (аналіз наявності відхилень за сумами покриття; факторний аналіз виявлених відхилень; визначення відповідальних за відхилення; аналіз досягнутого стандартизованого результату), що сприяє більш об'єктивному розподілу відповідальності та стимулювання.

3. Використання операційного аналізу в управлінні витратами підприємства.

В роботі запропоновано при ухваленні управлінських рішень запровадження такого методу управління витратами, як операційний аналіз. Використання СVP–аналізу дозволило розробити та запропонувати оптимізацію постійних та змінних витрат ПП «Алеко-Д» на основі результатів розрахунку базових показників операційного аналізу, оцінити ефективність діяльності підприємства та визначити заходи для зниження операційного важеля.

Таким чином, завдання керівника підприємства та контролера – застосування відповідного інструментарію для вирішення конкретних проблем. Оперативний аналіз та відповідні інструменти управління є базою оперативного контролінгу. Чим краще та більш послідовно вони використовуються, тим ефективніший контролінг на підприємстві як механізм підготовки та прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення мети підприємства при ефективному використанні обмежених ресурсів задоволення ринкових потреб.

ВИСНОВКИ

Однією з ефективних форм виробничого управління вітчизняними підприємствами є системи контролінгу, що забезпечують реалізацію моделі довгострокового сталого розвитку. Ув'язуючи процеси планування, обліку, аналізу, контролю та прийняття рішень в єдине ціле, системи контролінгу дозволяють виявити як внутрішньо фірмові, так і міжгалузеві економічні зв'язки, та створити сприятливу основу для прийняття ефективних управлінських рішень.

Метою проведеного дослідження є аналіз та систематизація підходів до використання контролінгу в управлінні виробничими процесами підприємства, та розробка рекомендацій з практичного застосування контролінгу у ПП «Алеко-Д» як інструменту управління виробничими процесами.

В аналітично-дослідницькому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано основні показники виробничо-господарської діяльності та ефективності системи менеджменту підприємства, на основі якого зроблено відповідні висновки.

1. Техніко-економічні показники ПП «Алеко-Д» за 2022–2024 роки відображають значне погіршення ефективності в 2023 році (падіння доходу на 58,8 %, прибутку на 66,3 %, рентабельності виробництва на 66,7 %) через слабкість системи управління в умовах кризи. Призупинення падіння показників та їх часткова стабілізація в 2024 році (зростання доходу на 4,8 %, виробітку на 4,9 %) є позитивною, але недостатньою для відновлення. Низька фондвіддача, оборотність і рентабельність вказують на неефективне використання ресурсів і слабкий контроль витрат.

2. Фінансовий стан ПП «Алеко-Д» є стабільним із сильною фінансовою стійкістю та покращеною рентабельністю порівняно з 2021 роком. Однак зниження абсолютної ліквідності до критичного рівня (0,02) і рентабельності після 2022 року вказують на необхідність управлінських заходів.

3. За результатами проведеного аналізу фінансові результати фірми за 2022–2024 роки відображають значне погіршення в 2023 році (падіння доходу на 58,8

%, валового прибутку на 69,2 %, чистого прибутку на 66,3 %) через скорочення діяльності в умовах зовнішніх викликів. Часткова стабілізація в 2024 році (зростання доходу на 4,9 %) не компенсує втрат, а зниження валового прибутку (-10,8 %) і стагнація чистого прибутку вказують на низьку операційну ефективність і слабе управління витратами. Відсутність інших джерел доходу та зростання зобов'язань підвищують фінансові ризики.

4. Показники ефективності управління досліджуваного підприємства відображають значне погіршення в 2023 році, на що вказує зниження обсягів реалізованої продукції та зменшення прибутку на 66,3 %. Зниження продуктивності управлінців та віддачі від витрат на управління демонструє недостатню ефективність системи менеджменту в умовах кризи. У 2024 році відбулася певна стабілізація (зростання доходу та продуктивності на 4,9 %), але високі управлінські витрати (47,2% від загальних) і низька прибутковість (0,13 на 1 грн витрат на управління) вказують на обмежену ефективність управлінської праці.

5. За результатами дослідження середовища виявлено ключові внутрішні та зовнішні фактори впливу на діяльність приватного підприємства, проведено SWOT-аналіз ПП «Алеко-Д». За результатами SWOT-аналізу встановлено, що потенціал розвитку підприємства полягає в подоланні слабких сторін, ефективному використанні ринкових можливостей та управлінні зовнішніми загрозами. Для ПП «Алеко-Д» найбільший ризик спостерігається з боку економічного та технологічного факторів. Отже, підприємству рекомендується проводити моніторинг, аналіз та облік макроекономічних показників під час планування діяльності, а також посилити маркетинг у сегменті енергоефективних рішень, підкреслюючи довгострокову економію для споживача. Також необхідно враховувати вплив діючих та потенційних конкурентів, підрядників та покупців.

Для підвищення ефективності діяльності фірми розроблено заходи з удосконалення системи управління виробничими процесами ПП «Алеко-Д» на основі контролінгу.

1. Пропозиції з розробки програми побудови ефективної системи виробничого контролінгу та впровадження моніторингу результатів виробничої діяльності підприємства, які містять наступні положення та результати:

– представлено програму побудови ефективної системи виробничого контролінгу, що характеризується виділенням основних економічних напрямів (встановлення контролюючих показників та встановлення центрів відповідальності), а також описом методики здійснення заходів щодо підвищення ефективності контролінгу (на основі кваліметричного методу), що дозволить дати об'єктивну оцінку виробничого потенціалу та забезпечити динамічну роботу фірми;

– для визначення ефекту контролінгу запропоновано організаційно-технічні, фінансово-економічні, організаційно-економічні показники, що дозволить менеджменту фірми створити рейтинг проблем у сфері організації виробництва та скоригувати систему контролінгу;

– запропонована модель реалізації виробничого контролінгу містить оригінальну систему пріоритетів контрольованих показників, що входять у сферу кожного виду виробничого контролінгу та ранжуються за значимістю, а також передбачає аналіз контрольованих показників з подальшим поясненням причин відхилення фактичних величин від передбачених відповідними завданнями;

– результати впроваджуваного модульного моніторингу превентивного та основного процесів, а також наслідків змін виробничої діяльності підприємства є основою для ухвалення управлінських рішень, що сприяють стратегії розвитку фірми на ринку електротехнічних товарів та будівельних послуг.

2. Рекомендації щодо удосконалення функціонування системи оперативного виробничого контролінгу на підприємстві ПП «Алеко-Д».

– уточнено зміст операцій, які входять до кожної зі стадій алгоритму функціонування системи оперативного виробничого контролінгу, що забезпечує цілеспрямоване виконання комплексу заданих функцій контролінгу

3. Використання операційного аналізу в управлінні витратами підприємства.

Використання CVP-аналізу дозволило розробити та запропонувати оптимізацію постійних та змінних витрат ПП «Алеко-Д» на основі результатів розрахунку базових показників операційного аналізу, оцінити ефективність діяльності підприємства та визначити заходи для зниження операційного важеля.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бердар М. М. Контролінг як сучасна концепція управління промисловим підприємством / М. М. Бердар // Економіка та держава. – 2016. – № 11. – С. 39–43. – Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2016/10.pdf.
2. Брітченко І. Г. Контролінг : навч. посіб. / І. Г. Брітченко, А. О. Князевич ; рец. : В. П. Мікловда, М. Х. Корецький, В. М. Василенко. – Рівне : Волин. обереги, 2015. – 280 с.
3. Бужимська К. О., Царук І. М. Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах / К. О. Бужимська, І. М. Царук // Економіка, управління та адміністрування. – 2021. – №1. – С. 3–7. Режим доступу: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-3-7](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-3-7).
4. Давидович І.Є. Контролінг: навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2018. – 552 с.
5. Жавнерчик О.В. Контролінг: консп. лекцій. – Одеса: ОДЕКУ, 2019. – 135 с.
6. Жовновач Р. І. Система контролінгу у забезпеченні стабільного розвитку підприємств реального сектору економіки / Р. І. Жовновач, М. Г. Чередніченко. // Ефективна економіка. – 2017. – № 9. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_9_9.
7. Іванченкова Л., Ужва А., Орехова А. Контролінг як інструмент формування конкурентних позицій підприємств харчової промисловості / Л. Іванченкова, А. Ужва, А. Орехова // Modeling the development of the economic systems, – 2024. – №1. – С. 208–213. – DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-31>.
8. Калайтан Т.В. Контролінг. навч. посібник. – Львів : Новий світ-2000, 2024. – 252 с.
9. Капліна А.. Контролінг у системі ефективного управління підприємством / А. І. Капліна // Ефективна економіка. – 2021. – № 2. – DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.70.
10. Капліна А.І. Контролінг як інструмент управління підприємством / А. І. Капліна // Економіка та суспільство. 2021. – № 23. – С. 16. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16>.
11. Контролінг : навч.-метод. посіб. / Г. О. Швиданенко, В. В. Лаврененко,

Л. М. Приходько, О. М. Швидка. – К. : КНЕУ, 2013. – 240 с.

12. Корбутяк А. Г. Фінансовий контролінг як складник управління фінансами підприємства / А. Г. Корбутяк, Ю. О. Шевчук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2021. – Вип. 39. – С. 89-94. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/_UJRN/Nvuumevcg_2021_39_18.

13. Корбутяк А.Г., Єрміїчук Н.І. Навч.-наочн. посібник з дисц. «Фінансовий контролінг» / А.Г. Корбутяк, Н.І. Єрміїчук. – Чернівці: ЧНУ, 2017. – 115 с.

14. Коробка С. В. Теоретичні аспекти впровадження контролінгу в систему управління підприємством / С. В. Коробка // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2021. – №5. – С. 65-71. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.5.8>.

15. Кухар О. В. Застосування інструментів контролінгу для зниження загроз економічній безпеці підприємства / О. В. Кухар // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2022. – Том 7. – № 2. – С. 426-432.

16. Лобунець Т.В. Навчально-методичний посібник з дисципліни «Контролінг» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073«Менеджмент». – Київ : НУБіП, 2023. – 147 с.

17. Маркіна І.А., Таран-Лала О.В., Гунченко М.В. Контролінг для менеджерів: навч. посібник. – К.: ЦУЛ. 2019. – с. 304 с.

18. Мочона Л. Г. Методичний підхід до контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства / Л. Г. Мочона // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2016. – № 7 (Ч. 2) - С. 129-124.

19. Носач Н. М. Аналіз використання інструментів контролінгу в системі управління підприємствами агропромислового виробництва [Електронний ресурс] / Н. М. Носач // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2021. – Т. 6, № 3. – С. 303-309. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2021_6_3_43.

20. Носач Н. М. Теоретичні аспекти моніторингу в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин/ Н. М. Носач // Бізнес Інформ. – 2024. – № 9. – С. 37-42.

21. Остапенко О. М. Контролінг : курс лекцій для курсантів і слухачів / О.

М. Остапенко. – Кіровоград : КЛА НАУ, 2015. – 160 с.

22. Пекар К.Р., Лизунова О.М. Впровадження системи контролінгу на підприємствах України / К.Р. Пекар, О.М. Лизунова // Миколаївський національний університет ім. В.О. Сухомлинського. – 2017. – № 20. – С. 498-501.

23. Піжук О. І. Контролінг в управлінні підприємством : навч. посібник / О. І. Піжук, В. Г. Бодров, І. В. Минчинська ; [за заг. ред. О. І. Піжук]. Ірпінь : Університет державної фіскальної служби України, 2019. – 442 с.

24. Прохорова В. В., Баранівська С. В. Механізм впровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах / В. В. Прохорова, С. В. Баранівська // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2015. – № 49. – С. 140-145.

25. Романюк О. Сутність та роль контролінгу в організації: теоретичні та практичні аспекти / О. Романюк // Вчені записки Університету «КРОК», 2023. – №4. – С. 123-132. – Режим доступу: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-123-132>.

26. Сабліна Н. В. Фінансовий контролінг [Електронний ресурс] : навч. посібн. / Н. В. Сабліна, Т. Б. Кузенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 161 с.

27. Сазонова С. В. Наукові засади та особливості контролінгу стратегічного управління підприємствами в умовах цифрової економіки / С. В. Сазонова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2023. – № 2. – С. 45-49. – Режим доступу: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2023/2_2023/8.pdf.

28. Сидорчук І. Фінансовий контролінг: організаційно-методичні основи формування та функціонування на підприємстві / І. Сидорчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2024. – № 6. – С. 56-61. – Режим доступу: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-8>.

29. Ужва А., Іванченкова Л., Орехова А. Місце контролінгу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / А. Ужва, Л. Іванченкова, А. Орехова // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2024. – № 328(2). – С. 454-459. – DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-67>.

30. Швиданенко Г. О. Управлінський контролінг [Електронний ресурс]. : кол. монографія / за заг. ред. Г. О. Швиданенко. [Г. О. Швиданенко, О. Б. Бутнік-Сіверський, І. А. Павленко, та ін.]; – К. : КНЕУ, 2015. – 156 с.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Основні наукові підходи щодо визначення сутності поняття «контролінг»

Автори визначення	Визначення сутності контролінгу
Концепція «Контролінг як елемент системи управління підприємством з акцентом на планування та контроль»	
Д. Хан	Контролінг – система інтегрованого інформаційного забезпечення планування та контролю діяльності підприємства.
П. Хорват	Контролінг – підсистема управління, що координує підсистеми планування, контролю та інформаційного забезпечення, підтримуючи цим системоутворюючу та системоув'язуючу координацію.
Ю. Вебер	Контролінг є елемент управління соціальної системою, виконуючи свою головну функцію підтримки керівництва у процесі вирішення їм загального завдання координації системи управління.
М. С. Пушкар	Планування показників використання ресурсів, ефективності протікання процесу постачання, виробництва та збуту, показників фінансової діяльності, комплексу показників-індикаторів використання ресурсів на основі даних обліку, аналізу та контролю і забезпечення системи управління інформацією для прийняття рішень є суттю контролінгу.
Концепція «Управління за результатами»	
Р. Манн	Система управління прибутком.
Е. Майєр	Контролінг – концепція, спрямована на ліквідацію «вузьких місць» та орієнтована на майбутнє відповідно до поставлених цілей та завдань отримання певних результатів.
Д. Хан	Оптимізація фінансового результату через максимізацію прибутку та цінності капіталу за гарантованої ліквідності.
І. Б. Стефанюк	Контролінг прибутку – це система внутрішнього контролю, яка забезпечує реалізацію контрольних заходів щодо найпріоритетніших напрямів формування та використання прибутку підприємств, вчасного виявлення відхилень фактичних результатів від передбачуваних і ухвалення оперативних управлінських рішень для виконання визначених завдань.
А. Г. Загородній	Стратегічний контролінг передбачає забезпечення виживання підприємства і „відстежування” руху підприємства до певної стратегічної мети розвитку. Контролінг оперативний, мета якого полягає у створенні системи управління для досягнення поточних завдань підприємства й ухвалення своєчасних рішень щодо оптимізації співвідношення витрати-прибуток.
О. Терещенко	Основною метою контролінгу є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку й вартості капіталу при мінімізації ризику та збереженні ліквідності й платоспроможності підприємства.

Продовження таблиці А.1

Концепція «Управління за цілями»	
М. Мескон	Процес, який забезпечує досягнення організацією поставленої мети.
Є. Майєр	Контролінг – це сукупність методів оперативного і стратегічного управління, які використовуються для досягнення певної цілі.
П. Н. Денчук	Контролінг – підсистема управління, яка здійснює координацію функціонування всіх підсистем системи управління для забезпечення цілеспрямованого керівництва підприємством.
Концепція «Інформаційне забезпечення управління підприємством»	
Х.-У. Куппер	Отримання, підготовка і перевірка інформації для її використання в управлінні досягненням мети організації.
Німецьке видання «Лексикон економіки підприємства»	Контролінг – це концепція інформації і управління.
Л. Сухарева, С. Петренко	Принципово інша концепція інформації та управління, яка забезпечує підтримку внутрішнього балансу економіки підприємства шляхом формування інформації про витрати і доходи як основи для ухвалення оптимальних управлінських рішень.
О. Терещенко	Спеціальна система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства (зокрема фінансового менеджменту), що охоплює інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг; система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства. Основна мета контролінгу на виробництві – інформаційне забезпечення процесів виробництва й управління.

Продовження додатку А



Рисунок А.2 – Інтегруюча роль контролінгу в системі управління

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Аналіз основних техніко-економічних показників ПП «Алеко-Д» за період 2022-2024 років

Найменування показників	Значення по роках			Відхилення значень (+; -)		Темпи росту (зниження), %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1 189,4	490,0	514,2	-699,4	24,2	41,2	104,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1 027,7	440,2	469,8	-587,5	29,6	42,8	106,7
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	105,7	105,7	105,7	-	-	100,0	100,0
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	573,8	581,7	607,1	7,9	25,4	101,3	104,3
Середньооблікова кількість працюючих, чол.	5	2	2	-3	-	40,0	100,0
Вартість активів, тис.грн	580,0	593,3	630,8	13,3	37,5	102,3	106,3
Фінансові зобов'язання, тис.грн	24,0	29,2	37,1	5,2	7,9	121,7	127,1
Річний фонд оплати праці, тис.грн	484,2	224,4	225,6	-259,8	1,2	46,3	100,5
Витрати на гривню реалізованої продукції, грн	0,86	0,90	0,92	0,04	0,02	104,7	102,2
Коефіцієнт оборотності, оборотів	2,07	0,84	0,84	-1,23	-	40,6	100,0
Середньорічний виробіток, тис.грн	237,9	245,0	257,1	7,1	12,1	102,9	104,9
Середньомісячна заробітна плата, грн	8 070	9 350	9 400	1 280	50	115,8	100,5
Фондовіддача, грн	11,3	4,6	4,8	-6,7	0,2	40,7	104,3
Фондомісткість, грн	0,09	0,22	0,21	0,13	-0,01	244,4	95,5
Фондоозброєність, тис.грн/чол.	21,1	52,9	52,9	31,8	-	250,7	100,0
Чистий прибуток (збиток), тис.грн	88,2	29,7	29,6	-58,5	-0,1	33,7	99,7
Рентабельність доходу, %	7,4	6,1	5,8	-1,3	-0,3	82,4	95,0
Рентабельність витрат, %	8,6	6,7	6,3	-1,9	-0,4	77,9	94,0
Рентабельність виробництва, %	12,9	4,3	4,1	-8,6	-0,2	33,3	95,3

Продовження додатку Б

Таблиця Б.2 – Динаміка фінансових показників ПП «Алеко-Д»

Показники	Фактичне значення по роках				Відхилення 2024р. від 2021р.	
	2021	2022	2023	2024	абс. (+,-)	у %
1	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт поточної ліквідності	15,78	23,96	20,15	16,87	1,09	106,91
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,10	0,31	0,02	0,02	-0,08	20,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	13,77	18,31	17,16	14,52	0,75	105,45
Коефіцієнт автономії	0,94	0,96	0,95	0,94	0,00	0,00
Рентабельність активів (ROA), %	2,84	15,21	5,01	4,69	1,85	165,14
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	3,08	17,23	5,30	5,11	2,03	165,91
Чиста маржа, %	1,23	7,42	6,06	5,76	4,53	468,29
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	104,16	111,20	112,82	118,74	14,58	114,0
Коефіцієнт заборгованості	0,06	0,04	0,05	0,06	0,00	0,00

Продовження додатку Б

Таблиця Б.3 – Фінансові результати ПП «Алеко-Д» за 2022-2024 роки

у тис. грн

Показники	Значення по роках			Темпи зміни, %, до попереднього року	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід від реалізації продукції	1 189,4	490,0	514,2	41,2	104,9
2. Собівартість реалізованої продукції	1 027,7	440,2	469,8	42,8	106,7
3. Валовий прибуток	161,7	49,8	44,4	30,8	89,2
4. Інші операційні доходи	0,0	0,0	0,0	-	-
5. Інші операційні витрати	54,1	13,6	8,3	25,1	61,0
6. Інші доходи	0,0	0,0	0,0	-	-
7. Інші витрати	0,0	0,0	0,0	-	-
8. Фінансовий результат до оподаткування	107,6	36,2	36,1	33,6	99,7
9. Податок на прибуток	19,4	6,5	6,5	33,5	100,0
10. Чистий прибуток	88,2	29,7	29,6	33,7	99,7

Таблиця Б.4 – Аналіз прибутковості ПП «Алеко-Д» за 2022-2024 роки

Показники	Рік			Відхилення (+, -)	
	2022	2023	2024	2023- 2022	2024- 2023
1. Чистий дохід (виручка від реалізації), тис. грн.	1 189,4	490,0	514,2	-699,4	24,2
2. Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1 081,8	453,8	478,1	-628	24,3
3. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	105,7	105,7	105,7	-	-
4. Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	573,8	581,7	607,1	7,9	25,4
4. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	88,2	29,7	29,6	-58,5	-0,1
5. Рентабельність, %:					
- доходу	7,4	6,1	5,8	-1,3	-0,3
- витрат	8,6	6,7	6,3	-1,9	-0,4
- виробництва	12,9	4,3	4,1	-8,6	-0,2

Продовження додатку Б

Таблиця Б.5 – Показники рентабельності ПП «Алеко-Д»

Показник	Формула	Роки			Абсолютне відхилення 2023-2022	Абсолютне відхилення 2024-2023
		2022	2023	2024		
ROS, %	(Чистий прибуток / Дохід) × 100	(88.2 / 1189.4) × 100 = 7,41	(29.7 / 490.0) × 100 = 6,06	(29.6 / 514.2) × 100 = 5,76	6,06 – 7,41 = -1,35	5,76 – 6,06 = -0,30
ROA, %	(Чистий прибуток / Активи) × 100	(88.2 / 578.8) × 100 = 15,24	(29.7 / 586.65) × 100 = 5,06	(29.6 / 612.05) × 100 = 4,83	5,06 – 15,24 = -10,18	4,83 – 5,06 = -0,23
ROE, %	(Чистий прибуток / Капітал) × 100	(88.2 / 511.9) × 100 = 17,23	(29.7 / 560.05) × 100 = 5,30	(29.6 / 578.9) × 100 = 5,11	5,30 – 17,23 = -11,93	5,11 – 5,30 = -0,9
GPM, %	(Валовий прибуток / Дохід) × 100	(161.7 / 1189.4) × 100 = 13,59	(49.8 / 490.0) × 100 = 10,16	(44.4 / 514.2) × 100 = 8,63	10,16 – 13,59 = -3,43	8,63 – 10,16 = -1,53

Таблиця Б.6 – Динаміка показників ефективності управління ПП «Алеко-Д»

Показники	Од. вим.	Значення по роках			Темпи зміни, % до попереднього року	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	1 189,4	490,0	514,2	41,2	104,9
2. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	88,2	29,7	29,6	33,7	99,7
3. Витрати на управління	тис. грн	193,7	224,4	225,6	115,8	100,5
4. Чисельність управлінських працівників	чол.	2	2	2	100,0	100,0
5. Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності персоналу	%	40,0	100,0	100,0	250,0	100,0
6. Питома вага витрат на управління в загальних витратах	%	17,9	49,4	47,2	275,9	95,5
7. Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління	тис. грн/чол.	594,7	245,0	257,1	41,2	104,9
8. Обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління	грн	6,14	2,18	2,28	35,5	104,3
9. Прибуток на 1 грн. витрат на управління	грн	0,46	0,13	0,13	28,3	100,0

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства¹

№	Показники	Бали		
		1	2	3
1.	Ступінь досягнення цілей		+	
2.	Ступінь доцільності організаційної структури		+	
3.	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємства		+	
4.	Стиль правління		+	
5.	Рівень прибутку	+		
6.	Доля ринку		+	
7.	Система контролю якості продукції			+
8.	Широта асортименту		+	
9.	Гнучкість цінової політики		+	
10.	Доцільність договірної політики		+	
11.	Система організації збуту		+	
12.	Рівень сервісу			+
13.	Система стимулювання покупців		+	
14.	Ступінь маркетингової активності		+	
15.	Дослідження і розробки	+		
16.	Стан матеріально-технічної бази			+
17.	Кваліфікаційний склад кадрів		+	
18.	Оцінка руху кадрів	+		
19.	Ступінь вмотивованості кадрів			+
20.	Фінансові можливості підприємства			+
21.	Організаційна культура		+	

¹ Оцінка здійснюється експертним шляхом від 1 до 3 балів.

Продовження додатку В

Таблиця В.2 – Перелік сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства

№	Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони ¹	Оцінка фактору за ступенем впливу на підприємство, у балах ²	Слабкі сторони ¹	Оцінка фактору за ступенем впливу на підприємство, у балах ³
1.	Організація управління	Чітка стратегія та визначені цілі	2	Недостатня комунікація	2
2.	Маркетинг	Аналіз ринку та конкуренції	2	Недосконале спілкування зі споживачами; недоліки роботи з постачальниками	2
3.	Дослідження і розробки	Інноваційність	3	Ризик неуспіху	1
4.	Технологія	Інноваційність та розширення можливостей	2	Високі витрати	2
5.	Персонал	Мотивація та працездатність	3	Недостатня кваліфікація	2
6.	Фінанси	Стабільність та ресурси	3	Великі зовнішні та внутрішні ризики	2
7.	Організаційна культура і імідж	Створення позитивної репутації	2	Недостатня комунікація	3

¹ Навести деталізований перелік сильних та слабких сторін підприємства.² Оцінка здійснюється експертним шляхом від 1 до 3 балів.³ Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою: 3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 0 – відсутність впливу.

Продовження додатку В

Таблиця В.3 – Оцінка факторів зовнішнього мікросередовища підприємства

Група факторів	Фактори	Характер впливу фактору на підприємство(+,-) ¹	Оцінка фактору за ступенем впливу на підприємство убалах ²
1	2	3	4
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	Негативний	1
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	Позитивний	2
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків споживачів	Негативний	2
	4. Купівельна спроможність споживачів	Негативний	3
	5. Ступінь прихильності споживачів до підприємства	Позитивний	3
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальника	Негативний	3
	2. Ступінь привабливості постачальника	Позитивний	3
	3. Доцільність договірної політики	Позитивний	2
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	Негативний	3
	2. Сила конкурентного тиску	Негативний	2
	3. Число активних конкурентів	Негативний	2

¹ Оцінка характеру впливу на підприємство здійснюється за такою оцінною шкалою:

+1 бал – позитивний вплив; -1 бал – негативний вплив.

² Оцінка ступеня впливу фактору на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою:

3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 0 – відсутність впливу.

Продовження додатку В

Таблиця В.4 – Оцінка факторів макросередовища діяльності підприємства

Група факторів	Фактор	Характер впливу фактору на підприємство (+,-) ¹	Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство у балах ²
Економічні	1. Розвиток економіки України (регіону)	Негативний	3
	2. Розвиток виробництва товарів номенклатури підприємства	Позитивний	2
	3. Темп інфляції	Негативний	3
	4. Рівень податкових ставок	Негативний	2
	5. Рівень доходів населення України	Негативний	2
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в Україні	Позитивний	1
	2. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	Позитивний	1
Правові	1. Законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємства	Позитивний	0
	2. Посилення вимог при реалізації металовиробів	Негативний	3
Демографічні	1. Чисельність населення України	Негативний	2
	2. Статеві віковий склад населення	Позитивний	0
Науково-технічні	1. Нововведення в області товарів	Позитивний	2
	2. Нововведення в області технологій	Позитивний	2
	3. Нововведення в області менеджменту	Позитивний	2

¹ Оцінка характеру впливу на підприємство здійснюється за такою оцінною шкалою:

+1 бал – позитивний вплив;

-1 бал – негативний вплив.

² Оцінка ступеня впливу фактору на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою:

3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 0 – відсутність впливу

Продовження додатку В

Таблиця В.5 – Матриця SWOT-аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства ПП «Алеко-Д»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Партнерство з міжнародними брендами (Danfoss, DEVI, WEDI), що забезпечує довіру клієнтів.	- Негативна динаміка основних показників діяльності (падіння доходу, чистого прибутку, низькі показники рентабельності)
- Диверсифікований продуктивний портфель (теплі підлоги, розетки, панелі, радіатори). Висока якість імпортованої продукції	- Низька ефективність системи управління (висока питома вага управлінських витрат та їх низька віддача).
- Сучасне технологічне обладнання для виробництва конкурентоспроможної продукції та надання будівельно-монтажних робіт.	- Скорочення постійного операційного персоналу, що обмежує масштаби діяльності та перспективи розвитку фірми.
- Компактна лінійна структура управління, що спрощує процес прийняття рішень.	- Велика кількість конкурентів, здатних зацікавити не лише клієнтів, а й співробітників.
- Висока поточна ліквідність, що забезпечує фінансову стабільність. Поряд з тим - підвищені фінансові ризики через критично низький коефіцієнт абсолютної ліквідності.	- Недостатнє використання виробничих потужностей (низька фондовіддача при негативній динаміці).
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Зростання попиту на енергоефективні рішення (теплі підлоги, електрообігрів) в умовах поглиблення енергокризи.	- Повномасштабна війна в Україні та економічна нестабільність, що знижують попит на електротехнічну продукцію. Зниження попиту на електротехнічну продукцію «преміум» сегменту.
- Потенціал розширення клієнтської бази через поживлення будівельного сектору.	- Висока конкуренція в будівельному секторі, що ускладнює відновлення ринкових позицій.
- Можливість диверсифікації через нові продукти або послуги (наприклад, супутні будівельні послуги).	- Зростання цін на сировину в результаті інфляційних процесів та коливання курсу валют.
- Забезпечення контролю якості продукції на всіх етапах виробничого процесу.	- Нестабільна політична ситуація, що ускладнює довгострокове планування.

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – Функціонування системи оперативного виробничого контролінгу

Стадія оперативного контролінгу	1. ОПЕРАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ	
	Операція	Результат
	1.1. Попередній вибір виробничого асортименту	<i>Величини сум покриття 1 та 2 за планованим асортиментом</i>
	1.2. Поліпшення питомих сум покриття	<i>Відсоткове значення величини зміни результативного показника при зміні факторних на 1 %</i>
	1.3 Оптимізація виробничої програми (виробничого завдання)	<i>Оптимальний план виробництва (надання послуг) у натуральних та грошових одиницях</i>
	1.4. Остаточний аналіз виробничого результату	<i>Прогнозна оцінка рентабельності інвестованого капіталу. Остаточне затвердження виробничої завдання</i>
Стадія оперативного контролінгу	2. ПОТОЧНЕ БЮДЖЕТУВАННЯ	
	Операція	Результат
	2.1 Розрахунок виручки від реалізації	<i>Загальна величина виторгу з урахуванням ПДВ</i>
	2.2. Складання бюджету собівартості продукції	<i>Загальна величина собівартості прийнятої виробничого завдання</i>
	2.3. Розрахунок остаточного фінансового результату	<i>Прогнозна величина фінансового результату діяльності</i>
Стадія оперативного контролінгу	3. АНАЛІЗ ВІДКЛОНЕНЬ	
	Операція	Результат
	3.1. Аналіз досягнутих значень за величинами сум покриття	<i>Величини відхилень та відповідальні за них</i>
	3.2. Факторний аналіз витрат на продукт	<i>Сумарна величина відповідальності за відхилення для кожної ділянки</i>
	3.3. Аналіз виконання плану досягнення стандартизованого результату продуктової групи (виду виконуваних робіт)	<i>Оцінка досягнення необхідної рентабельності інвестованого капіталу</i>
Стадія операгивного контролінгу	4. РЕГУЛЮВАННЯ І СТИМУЛЮВАННЯ	
	Операція	Результат
	Прогнозні розрахунки шляхів виправлення ситуації, аналіз варіантів використання виявлених резервів	<i>Варіанти управлінських рішень на розгляд керівництвом. Підстави для стимулювання за дії регулювання виробничого процесу</i>

Продовження додатку Г

Таблиця Г.2 – Поділ постійних та змінних витрат за видами робіт

Вид робіт	2023 р., грн		2024 р., грн		Темп приросту, %		
	Постійні витрати	Змінні витрати	Постійні витрати	Змінні витрати	Постійні витрати	Змінні витрати	Всі витрати
Виміри площ укладання теплоізоляції	156,0	47,0	180,0	50,0	15,2	8,0	13,3
Проектні роботи	772,0	230,0	345,0	96,0	-55,3	-58,1	-55,9
Режимно-налагоджувальні роботи	19 450,0	5 792,0	15 278,0	4 265,0	-21,4	-26,4	-22,6
Будівельно-монтажні роботи з укладання кабельної підлоги з підігрівом	11 273,0	3 357,0	4 773,0	1 332,0	-57,7	-60,3	-58,3
Поточний ремонт	41,0	12,0	52,0	15,0	28,1	20,1	26,4
Технічне обслуговування	128 849,0	38 366,0	151 375,0	42 258,0	17,5	10,1	15,8
Зварювальні роботи	29,0	9,0	31,0	9,0	5,0	-1,6	2,3
Всього витрат	160 570,0	47 812,0	172 035,0	48 025,0	7,1	0,4	5,6
Виручка від виконання робіт (надання послуг)	218 135,0		239 355,0		9,7		
Коефіцієнт розподілу	0,7361	0,21919	0,718744	0,200643	-	-	-

Продовження додатку Г

Таблиця Г.3 - Аналіз точки беззбитковості та запасу фінансової міцності

Вид робіт	2023 рік			2024 рік.			Темп приросту абсолютних показників,%	
	Точка беззбитковості, грн	Запас фінансової міцності		Точка беззбитковості, грн	Запас фінансової міцності		Точка беззбитковості	Запас фінансової міцності
		грн	%		грн	%		
Виміри площ укладання теплоізоляції	200,3	12,2	5,7	224,9	25,8	10,3	12,3	111,5
Проектні роботи	989,0	59,19	5,6	431,23	48,87	10,2	-56,4	-17,4
Режимно-налагоджувальні роботи	24 910,5	1512,2	5,7	19 112,8	2 144,3	10,1	- 23,3	41,8
Будівельно-монтажні роботи з укладання кабельної підлоги з підігрівом	14 437,8	877,0	5,7	5 970,5	670,49	10,1	- 58,7	-23,5
Поточний ремонт	52,4	2,8	5,1	65,6	6,8	9,4	25,2	142,9
Технічне обслуговування	165 018,0	10 023,5	5,7	189 372,3	21 238,47	10,1	14,8	111,9
Зварювальні роботи	37,5	2,4	6,0	39,23	3,67	8,6	4,6	52,9
За всіма роботами організації	205 644,2	12 490,7	5,7	215 216,8	24 138,16	10,1	4,7	93,2

Продовження додатку Г

Таблиця Г.4 – Розподіл валового прибутку за видами робіт

Показники	2023 р., грн	2024 р., грн	Абсолютне відхилення, грн	Темп приросту, %
Виміри площ укладання теплоізоляції	31,0	42,5	11,5	37,2
Проектні роботи	148,9	85,1	-63,8	-42,8
Режимно-налагоджувальні роботи	3755,8	3786,3	30,5	0,8
Будівельно-монтажні роботи з укладання кабельної підлоги з підігрівом	2 177,2	1 191,2	-986,0	-45,3
Поточний ремонт	9,3	21,3	12,0	128,6
Технічне обслуговування	24 885,6	37 395,3	12 509,7	50,3
Зварювальні роботи	6,2	21,3	15,1	242,9
Разом	31 014	42 543	11 529	37,2

Таблиця Г.5 – Аналіз динаміки операційного важеля

Вид робіт	2023 рік		2024 рік		Темп приросту, %	
	Валова маржа, грн	Операційний важіль, разів	Валова маржа, грн	Операційний важіль, разів	Валова маржа	Операційний важіль
Виміри площ укладання теплоізоляції	165,5	5,3	200,7	4,7	21,3	-11,5
Проектні роботи	818,2	5,5	384,1	4,5	-53,1	-17,9
Режимно-налагоджувальні роботи	20 630,8	5,5	16 992,1	4,5	-17,6	-18,3
Будівельно-монтажні роботи з укладання кабельної підлоги з підігрівом	11 957,8	5,5	5 309	4,5	-55,6	-18,9
Поточний ремонт	43,2	4,6	57,4	2,7	32,9	-42,0
Технічне обслуговування	136 675,6	5,5	168 352,8	4,5	23,2	-18,0
Зварювальні роботи	30,9	5,0	33,9	1,6	9,7	-68,1
За всіма роботами організації	170 323	5,5	191 330	4,5	12,3	-18,1

Завідувачу кафедри
Менеджменту та адміністрування
Нілі ТІОРІНІЙ

здобувача вищої освіти (студента ПІБ,
факультет, «курс», «група»)

Лаврук М.М. ФУАТ МНЗ 21

ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

04.06.15

дата



підпис