

**Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів  
Факультет управління  
Кафедра менеджменту ЗЕД**

## **Кваліфікаційна робота магістра**

на тему:

**«Побудова системи управлінського контролю в організації»**

Виконав: здобувач вищої освіти  
групи М 24-1м  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Цатурян Давід Григорович  
Керівник к.е.н., доцент кафедри  
менеджменту ЗЕД Петруня В.Ю.

Дніпро – 2026

## АНОТАЦІЯ

Цатурян Давід Григорович. Побудова системи управлінського контролю в організації. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Мета роботи – дослідити особливості здійснення управлінського контролю в організації та запропонувати заходи щодо його розвитку. Об'єктом дослідження визначено систему управлінського контролю в організації ФГ «ЕДЕМ-777», предметом – організаційні, інформаційні та методичні елементи управлінського контролю. Для досягнення мети сформульовано завдання, що охоплюють розкриття сутності управлінського контролю, систематизацію видів, методів і інструментів, визначення змісту організаційного та інформаційного забезпечення, характеристику бази дослідження, оцінювання результативності контролю, обґрунтування проблем і тенденцій розвитку, розроблення моделі вдосконалення та розрахунок економічної ефективності запропонованих рішень. Методичну основу становлять загальнонаукові й прикладні методи аналізу та оцінювання, використані для обробки результатів і подання розрахунків економічної ефективності.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. У роботі наведено 30 таблиць і 4 рисунки; список використаних джерел містить 50 найменувань.

Ключові слова: управлінський контроль, система контролю, методи контролю, управлінські рішення, внутрішній контроль, управлінська звітність.

## **ABSTRACT**

Tsaturian David. Building a Management Control System in an Organization. Master's qualification thesis for obtaining the degree of Master in specialty 073 "Management".

The purpose of the thesis is to study the features of management control implementation in an organization and to propose measures for its development. The object of the research is the management control system in the organization "EDEM-777", while the subject of the research comprises organizational, informational, and methodological elements of management control. To achieve the stated purpose, the thesis formulates tasks that include clarification of the essence of management control, systematization of its types, methods, and instruments, determination of the content of organizational and informational support, characterization of the research base, assessment of control effectiveness, substantiation of development problems and trends, development of an improvement model, and calculation of the economic efficiency of the proposed solutions. The methodological basis of the research consists of general scientific and applied methods of analysis and evaluation used to process results and present calculations of economic efficiency.

The master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of references. The thesis contains 30 tables and 4 figures; the list of references includes 50 sources.

**Keywords:** management control, control system, control methods, managerial decision-making, internal control, managerial reporting.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1 Сутність, мета, завдання та функції управлінського контролю в організації.....	8
1.2 Роль управлінського контролю в організації.....	12
1.3 Види, методи та інструменти управлінського контролю.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ ФГ «ЕДЕМ-777».....	23
2.1 Загальна характеристика діяльності організації.....	23
2.2 Оцінка фінансово-економічних показників підприємства.....	28
2.3 Аналіз особливостей здійснення управлінського контролю в організації.....	34
2.4 Оцінка ефективності управлінського контролю в організації.....	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ У ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «ЕДЕМ-777».....	47
3.1 Проблеми та тенденції розвитку управлінського контролю «ЕДЕМ- 777».....	47
3.2 Модель розвитку управлінського контролю«ЕДЕМ-777».....	54
3.3 Розрахунок економічної ефективності від впровадження моделі розвитку управлінського контролю.....	60
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища, зростання вартості ресурсів, ускладнення логістики та посилення вимог до прозорості управління зростає потреба в управлінському контролі як у практичному механізмі забезпечення керованості організації. Управлінський контроль дає можливість узгоджувати планові орієнтири з фактичними результатами, своєчасно виявляти відхилення, встановлювати їх причини та приймати коригувальні рішення, спрямовані на збереження результативності й фінансової стійкості. Для аграрної сфери це питання має особливу вагу через сезонність виробничого циклу, залежність результатів від природно-кліматичних умов, значну частку матеріальних витрат у собівартості та потребу оперативних управлінських рішень у стислих часових інтервалах. Практична значущість теми визначається тим, що ефективно організований контроль впливає на дисципліну витрат, якість планування, платіжну спроможність, стабільність грошових потоків і здатність організації швидко адаптуватися до ризиків і зміни кон'юнктури.

Рівень дослідження проблематики управлінського контролю характеризується наявністю значного наукового доробку щодо трактування контролю як управлінської функції, розвитку методів контролю, інструментів план-факт аналізу, бюджетування, внутрішньої звітності та оцінювання результативності. Водночас зберігається потреба у прикладних розробках, які поєднують організаційні, інформаційні та методичні елементи контролю в єдину модель, придатну для умов конкретного виробничого циклу, обмежених трудових ресурсів і підвищеної варіативності зовнішніх чинників. Науково-практична значущість обраної теми полягає у можливості формалізувати контрольні процедури, підвищити якість управлінської інформації та забезпечити

вимірюваний економічний ефект через зменшення витрат, кращу керуваність витрат і підвищення прогнозованості фінансових результатів.

**Об'єкт дослідження** – система управлінського контролю в організації ФГ «Едем-777».

**Предмет дослідження** – організаційні, інформаційні та методичні елементи управлінського контролю.

**Мета роботи** – дослідити особливості здійснення управлінського контролю в організації та запропонувати заходи щодо його розвитку.

Для досягнення мети сформульовано **завдання дослідження**:

- розкрити сутність управлінського контролю, визначити його мету, завдання та функції в системі менеджменту організації;
- систематизувати види, методи та інструменти управлінського контролю й обґрунтувати умови їх застосування;
- визначити зміст організаційного та інформаційного забезпечення управлінського контролю, вимоги до даних, періодичності та відповідальності;
- охарактеризувати базу дослідження та умови функціонування організації, що формують потребу у розвитку контролю;
- провести оцінювання результативності управлінського контролю;
- обґрунтувати проблеми та тенденції розвитку управлінського контролю і розробити модель його вдосконалення;
- виконати розрахунок економічної ефективності запропонованої моделі із застосуванням показників інвестиційної результативності.

**Методичну основу дослідження** становлять загальнонаукові та прикладні методи, які забезпечують логічну послідовність аналізу й обґрунтування пропозицій. Використано методи аналізу і синтезу для розкриття змісту та структури управлінського контролю; порівняння і групування для класифікації видів та інструментів контролю; економіко-статистичні методи для обробки показників діяльності та визначення динаміки; прийоми план-факт аналізу для встановлення відхилень і

оцінювання причин; табличні та графічні методи для систематизації результатів дослідження і подання розрахунків економічної ефективності.

База виконання кваліфікаційної роботи – ФГ «ЕДЕМ-777».

**Джерельну базу дослідження** становлять наукові праці з менеджменту й контролінгу, навчальні посібники та монографії з організації управлінського контролю, нормативно-правові акти України, а також внутрішні дані й аналітичні матеріали бази дослідження.

**Структура магістерської роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні засади управлінського контролю, його функції, методи та інструменти, а також організаційне й інформаційне забезпечення. У другому розділі здійснено аналіз стану управлінського контролю на базі дослідження, визначено проблеми та тенденції розвитку. У третьому розділі обґрунтовано модель розвитку управлінського контролю, подано комплекс практичних рекомендацій та виконано розрахунок економічної ефективності запропонованих рішень.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **1.1 Сутність, мета, завдання та функції управлінського контролю в організації**

Управлінський контроль у менеджменті розглядається як управлінська діяльність, що забезпечує керівництву можливість бачити реальний стан виконання рішень, порівнювати його з плановими орієнтирами та своєчасно коригувати дії, ресурси й відповідальність. Контроль не обмежується фіксацією помилок або дисциплінарною перевіркою. Його зміст пов'язаний із безперервним супроводом управління, коли дані про результати, витрати, строки, якість і ризики перетворюються на підставу для коригувальних управлінських рішень. У підручниках з менеджменту контроль описують як нагляд за діяльністю та процесами для перевірки відповідності їх стану нормам, стратегіям, цілям і програмам розвитку, а також як процес забезпечення досягнення організаційних цілей через виправлення відхилень і помилок, помічених своєчасно [39].

В українській науковій літературі управлінський контроль часто пов'язують з інформаційною основою управління, насамперед з управлінським обліком та управлінською звітністю. А. А. Кузнецов обґрунтовує, що управлінський контроль спирається на облікову інформацію, яка формується системою бухгалтерського обліку та подається внутрішнім користувачам у вигляді управлінських звітів, а також пропонує трактування управлінського контролю як системи обліку й використання інформації для оцінювання ефективності використання ресурсів і спрямування організації на реалізацію визначеної стратегії [18].

Важливе методичне питання пов'язане з відмежуванням управлінського контролю від внутрішнього контролю, аудиту та ревізії. Внутрішній контроль у корпоративній практиці зазвичай спрямовується на

надання обґрунтованої впевненості щодо достовірності фінансової звітності, дотримання вимог і процедур, зниження ризиків порушень. Управлінський контроль орієнтується на досягнення управлінських цілей, підтримання виконання планів, бюджетів і показників результативності, а також на підсилення керованості процесів через регулярний аналіз відхилень і причин їх виникнення. У роботах А. Капліна наголошується на відмінності призначення внутрішнього контролю та управлінського контролю, а також на місці управлінського контролю між управлінським обліком і менеджментом організації [15].

У практиці управління сутність управлінського контролю розкривається через послідовність контрольних дій. Спочатку встановлюються вимоги, критерії й орієнтири, що мають вимірюваний вигляд, наприклад планові обсяги, бюджети, нормативи витрат, строки виконання робіт, стандарти якості. Далі організовується вимірювання фактичних результатів через первинні дані, управлінську звітність та оперативний моніторинг. Наступним кроком виступає порівняння факту з орієнтирами, аналіз відхилень та пояснення причин. Завершальна ланка пов'язана з коригуванням, коли ухвалюються рішення щодо перегляду ресурсів, процедур, відповідальності, календарів виконання, а за потреби й планових параметрів. Саме ця логіка перетворює контроль на активний інструмент управління, а не на пасивну реєстрацію результатів [1].

У навчальній літературі з контролінгу управлінський контроль розглядається як складова ширшої системи, що інтегрує планування, контроль, облік та аналітику. І. Є. Давидович підкреслює, що в контролінгу значна увага надається організації управлінського обліку, об'єктам контролінгу, його видам і методичному інструментарію, оскільки без інформаційної бази контроль втрачає оперативність і доказовість [8].

У наукових джерелах поняття «управлінський контроль» подається з різними акцентами, наприклад як система методів нагляду, як процес забезпечення реалізації рішень або як управлінська функція. Для

зіставлення подано визначення, які часто використовуються у фахових публікаціях.

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «управлінський контроль» у працях науковців\*

Автор	Визначення
Т. А. Бутинець [2]	Управлінський контроль визначено як систему методів і форм нагляду за діяльністю підрозділів з метою оцінювання ефективності управлінських рішень та результатів роботи.
Р. О. Савченко [34]	Управлінський контроль подано як процес, у межах якого суб'єкти контролю впливають на діяльність і розвиток підприємства для перевірки виконання управлінських рішень та оцінювання їх результативності.
А. Н. Лозовский [19]	Управлінський контроль трактовано як самостійну функцію управління щодо визначення відхилень між фактичними й очікуваними показниками та забезпечення виконання управлінських рішень.
Л. Г. Мочона [25]	Управлінський контроль окреслено як самостійну функцію управління, що спрямована на виявлення відхилень між фактичними й очікуваними параметрами та підтримку реалізації управлінських рішень.
І. Р. Лукановська [21]	Управлінський контроль визначено як функцію управління, орієнтовану на кількісну й якісну оцінку праці та облік результатів роботи організації.

\*Складено автором

Отже, наведені визначення поєднує орієнтація на цілі організації, порівняння фактичних результатів із запланованими або очікуваними, виявлення відхилень, а також використання контрольної інформації для оцінювання управлінських рішень і подальшого коригування управлінських дій.

Мета управлінського контролю в організації пов'язана із забезпеченням досягнення цілей через підтримання керованості процесів і результатів. У практичному вимірі мета проявляється у забезпеченні виконання рішень керівництва, дотриманні планових параметрів, економному використанні ресурсів, стабільності якості та строків, а також у зниженні втрат, помилок і ризиків. У підходах менеджменту мета контролю також пов'язується з максимальним наближенням фактичних

результатів до очікуваних, коли контроль працює як інструмент виправлення відхилень до того, як вони переростають у фінансові втрати або управлінські збої [39].

Похідними від мети виступають завдання управлінського контролю, які визначають, що саме має робити організація, аби контроль був дієвим. Завдання управлінського контролю подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

## Завдання управлінського контролю в організації \*

№	Напрямок	Зміст завдання
1	Планово-нормативний	встановлення вимірюваних орієнтирів у вигляді планів, бюджетів, нормативів, лімітів, стандартів якості та строків виконання.
2	Інформаційний	організація збору, обробки та подання даних для управлінських рішень через управлінську звітність і регламентовані інформаційні потоки.
3	Вимірювальний	фіксація фактичних показників діяльності за узгодженими методиками, забезпечення порівнюваності даних у часі та між підрозділами.
4	Порівняльно-аналітичний	зіставлення фактичних результатів із плановими, виявлення відхилень, встановлення причин та оцінювання наслідків для результатів і ресурсів.
5	Коригувальний	ініціювання управлінських рішень щодо усунення причин відхилень, перегляду процедур, перерозподілу ресурсів, уточнення відповідальності виконавців.
6	Ризик-орієнтований	виявлення зон ризику, контроль рівня ризику за показниками та процедурами, попередження втрат і порушень.
7	Оціночний	оцінювання результативності роботи підрозділів і відповідальних осіб, підтримка управлінських висновків щодо стимулювання, навчання та розвитку.

\*Складено автором на основі [3, 6, 18]

Планово-нормативний напрям формує основу контролю через визначення вимірюваних орієнтирів, без яких неможливе зіставлення факту з очікуваннями. Інформаційний і вимірювальний напрями забезпечують доказовість контролю, оскільки саме вони відповідають за отримання, стандартизацію та порівнюваність даних у часі й між відповідальними підрозділами [3]. Порівняльно-аналітичний напрям переводить контроль з рівня фіксації показників у рівень управлінського аналізу, коли встановлюються відхилення та причини їх виникнення, а

також оцінюється вплив відхилень на результати та ресурси. Коригувальний напрям задає практичну результативність контролю, бо передбачає управлінські рішення, спрямовані на усунення причин відхилень через зміни процедур, ресурсів або відповідальності [6].

Ризик-орієнтований напрям доповнює контроль превентивною логікою, зосереджуючись на зниженні ймовірності втрат і порушень. Оціночний напрям завершує систему через оцінювання результативності виконавців і підрозділів, а також формування підстав для управлінських рішень у сфері стимулювання й розвитку персоналу. Таким чином, сукупність завдань забезпечує перехід від планування й вимірювання до аналізу, корекції та підвищення керованості організації [18].

Отже, управлінський контроль виступає інструментом керованості організації, що поєднує встановлення орієнтирів, вимірювання факту, аналіз відхилень і коригування управлінських дій, а мета, завдання контролю забезпечують його практичну результативність через доказову інформацію та своєчасні управлінські рішення.

## **1.2 Роль управлінського контролю в організації**

Функції управлінського контролю показують, які управлінські ролі виконує контроль у системі менеджменту. Якщо завдання відповідають на запитання, що має бути зроблено, функції пояснюють, для чого контроль потрібен управлінню щодня. Функції управлінського контролю подано в табл. 1.3. Інформаційна функція створює фактичну основу контролю, оскільки без достовірних даних про процеси, витрати, результати й ресурси керівництво не може обґрунтовано оцінювати ситуацію та ухвалювати рішення. Порівняльно-оціночна функція забезпечує зіставлення факту з плановими орієнтирами, тому контроль набуває вимірюваного характеру, а виконання планів, бюджетів і стандартів стає прозорим для оцінювання.

### Функції управлінського контролю в організації\*

№	Функція	Зміст функції
1	Інформаційна	формування достовірної управлінської інформації про стан процесів, витрат, результатів і ресурсів, підготовка звітності для керівництва.
2	Порівняльно-оціночна	порівняння фактичних показників із плановими орієнтирами, оцінювання виконання планів, бюджетів і стандартів.
3	Діагностична	виявлення причин відхилень, “вузьких місць” у процесах, джерел перевитрат, втрат часу або зниження якості.
4	Регулювальна	запуск коригувальних дій і управлінських рішень, спрямованих на відновлення заданих параметрів діяльності.
5	Превентивна	попередження порушень, помилок і втрат через раннє виявлення ризиків та контроль виконання процедур і регламентів.
6	Координаційна	узгодження дій підрозділів через єдині орієнтири, правила обміну даними, календарі контролю, узгоджені показники результативності.
7	Мотиваційна	підтримка відповідальності виконавців за результат і ресурси через прозорі критерії оцінювання, регулярний зворотний зв'язок і контроль виконання рішень.
8	Забезпечення досягнення цілей	підтримання спрямованості організації на досягнення визначених цілей через постійне виправлення відхилень і посилення керуваності.

\*Складено автором на основі [5, 7, 10, 12, 22]

Діагностична функція поглиблює контроль, зосереджуючи увагу на причинах відхилень, проблемних ділянках у процесах, перевитратах, втратах часу або погіршенні якості. Регулювальна функція переводить результати аналізу в управлінські дії, тобто запускає коригування, спрямовані на відновлення заданих параметрів діяльності. Превентивна функція доповнює контроль попереджувальною складовою, знижуючи ймовірність помилок, порушень і втрат через раннє виявлення ризиків та контроль дотримання процедур. Координаційна функція пов'язана з узгодженням роботи підрозділів, коли єдині орієнтири, правила обміну даними та календар контролю зменшують розриви між підрозділами й підвищують узгодженість управління [5]. Мотиваційна функція підтримує відповідальність виконавців за результат і ресурси, формуючи зрозумілі критерії оцінювання та регулярний зворотний зв'язок. Функція забезпечення досягнення цілей підсумовує роль контролю в менеджменті, оскільки поєднує інформацію, оцінювання, діагностику та регулювання в

єдину систему, що підтримує спрямованість організації на досягнення визначених цілей через своєчасне виправлення відхилень і посилення керованості [7].

Управлінський контроль реалізується на різних етапах управління, що дозволяє поєднувати попереджувальні та коригувальні механізми. Попередній контроль пов'язаний із затвердженням планів, бюджетів, нормативів, лімітів, перевіркою готовності ресурсів і умов виконання робіт. Поточний контроль забезпечує оперативний моніторинг відхилень під час виконання процесів, дає підстави для швидких управлінських рішень у межах періоду. Підсумковий контроль фіксує результати періоду, оцінює виконання цілей і формує висновки для нового циклу планування. З позиції контролінгу, ефективність контролю прямо залежить від якості управлінського обліку, аналітики та регламентів управлінської звітності, оскільки керівництво потребує не масиву даних, а структурованих показників, придатних для прийняття рішень [10].

У науковій літературі контроль розглядають як багатовимірну управлінську категорію, що охоплює кілька взаємопов'язаних аспектів. Перший аспект контролю полягає у формуванні та встановленні стандартів діяльності, які забезпечують чітке визначення цілей і параметрів результату, що мають бути досягнуті у визначені терміни. Зазначені стандарти формуються на основі стратегічних і поточних планів, розроблених у процесі планування, та виконують функцію орієнтира для подальшої оцінки результатів діяльності [11]. Другий аспект контролю пов'язаний із вимірюванням фактично досягнутих результатів за певний часовий інтервал і порівнянням їх із встановленими стандартами та плановими показниками. Такий підхід дає змогу не лише зафіксувати наявність відхилень, а й здійснити глибший аналіз причин їх виникнення, визначивши внутрішні або зовнішні чинники, що вплинули на рівень досягнення поставлених цілей [13]. Третій аспект контролю передбачає розроблення та реалізацію коригувальних управлінських дій у випадках,

коли виявлені відхилення мають суттєвий негативний характер. Коригування може здійснюватися шляхом посилення або перерозподілу зусиль у межах чинних технологій і процедур, перегляду рівня досягнення поставлених цілей або обґрунтованої зміни самих цілей з урахуванням об'єктивних змін умов функціонування підприємства [15].

Роль контролю суттєво диференціюється залежно від виду діяльності суб'єкта господарювання, що відображено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Роль управлінського контролю в розрізі видів діяльності суб'єкта господарювання\*

№	Вид діяльності	Сфера діяльності	Роль управлінського контролю
1	Операційна діяльність	Процес виробництва	Виробнича діяльність спрямована на створення доданої вартості, тому контроль охоплює асортимент продукції, рівень собівартості, якісні характеристики, технологічні параметри та ефективність використання ресурсів. Посилення ролі контролю в сучасних умовах дозволяє підприємству виявляти технологічні переваги та забезпечувати конкурентоспроможний розвиток.
2	Операційна діяльність	Процес постачання та реалізації	Контроль у сфері постачання та збуту зосереджується на якості сировини, договірних умовах, термінах поставок і оплати, формуванні цін та відповідності продукції ринковим вимогам. У ринковому середовищі ці процеси потребують підвищеної уваги через їхню залежність від зовнішніх факторів.
3	Фінансова та інвестиційна діяльність	Фінансування та інвестування	Контроль фінансової та інвестиційної діяльності спрямований на управління обсягами фінансування, структурою капіталу, вартістю залучених ресурсів, інвестиційними пріоритетами та дивідендною політикою. Це дозволяє забезпечити зростання вартості підприємства і фінансову стійкість.

\*Джерело: складено на основі [15, 17, 20]

Для своєчасного реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства необхідним є формування ефективного механізму контролю. Такий механізм охоплює низку взаємопов'язаних елементів, серед яких визначення об'єкта контролю, вибір концепції контролю, формування цілей, установлення нормативів,

добір методів і визначення обсягу контрольних процедур. Сукупність цих елементів забезпечує цілісність і дієвість контрольної функції [21].

Отже, контроль виступає складною та значущою функцією управління, спрямованою на забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного моніторингу, перевірки відповідності фактичних результатів ухваленим управлінським рішенням і розроблення коригувальних заходів. Важливою характеристикою контролю є його всеохопний характер, що передбачає охоплення фінансових, операційних, правових та етичних аспектів діяльності підприємства. Комплексність контрольних процедур дозволяє своєчасно виявляти проблеми, встановлювати причини їх виникнення та оперативно реагувати на них, сприяючи підвищенню управлінської дисципліни, відповідальності персоналу та ефективності досягнення стратегічних орієнтирів підприємства.

### **1.3. Види, методи та інструменти управлінського контролю**

Управлінський контроль у практиці організації має різні форми, тому його доцільно розглядати через три взаємопов'язані площини. Перша площина – види контролю, що визначають, коли й на якому рівні відбувається контроль, а також що саме контролюється. Друга площина – методи, через які здійснюється вимірювання, порівняння, аналіз відхилень і підготовка коригувальних рішень. Третя площина – інструменти, тобто конкретні управлінські документи, показники, процедури й цифрові засоби, що забезпечують регулярність і доказовість контрольних дій. Розмежування видів, методів та інструментів дає змогу побудувати контроль без дублювання функцій і без перевантаження управлінської звітності [23]. Перед класифікацією видів управлінського контролю важливо врахувати, що одна й та сама організація застосовує відразу кілька

видів контролю, оскільки вони доповнюють один одного на різних етапах управління та в різних процесах (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

## Види управлінського контролю в організації\*

№	Ознака поділу	Вид	Характеристика	Приклад застосування
1.	За часом проведення	попередній	перевірка готовності ресурсів, документів, умов виконання до старту робіт	погодження бюджету, лімітів, графіків постачання
		поточний	регулярне відстеження перебігу процесів і результатів у межах періоду	щотижневий контроль виробітку, витрат, відвантажень
		підсумковий	оцінка результатів після завершення періоду або етапу робіт	план-факт аналіз місяця, кварталу, сезону
2.	За рівнем управління	стратегічний	контроль досягнення довгострокових цілей і стійкості розвитку	оцінка виконання стратегічних показників, інвестиційних проєктів
		тактичний	контроль виконання середньострокових програм і бюджетів	контроль виконання річного бюджету підрозділів
		оперативний	контроль щоденних операцій і стандартів виконання	контроль дотримання технології, строків, норм витрат
3.	За об'єктом	фінансовий	контроль доходів, витрат, грошових потоків, дебіторської заборгованості	контроль касових розривів, лімітів витрат
		виробничий	контроль обсягів, якості, технологічних параметрів, витрат і простоїв	контроль браку, виходу продукції, витрат матеріалів
		збутовий	контроль продажів, цін, виконання договорів, логістики відвантажень	контроль виконання плану реалізації, рівня повернень
		кадровий	контроль використання робочого часу, продуктивності, дисципліни, компетенцій	контроль таблицю, результатів оцінювання персоналу
4.	За повнотою охоплення	суцільний	охоплення всіх операцій або всіх одиниць спостереження	інвентаризація основних засобів, касові перевірки
		вибірковий	контроль частини операцій за ризиковими ознаками	перевірка операцій з підвищеним ризиком помилки
5.	За способом проведення	документальний	перевірка за первинними документами, регістрами, звітною	звірка накладних, актів, платіжних документів
		фактичний	перевірка реального стану ресурсів і процесів на місці	контроль залишків, огляд виробничих ділянок

\*Складено автором на основі [24, 31, 34]

Поділ за часом формує логіку управлінського циклу, оскільки попередній контроль зменшує ймовірність помилок до старту робіт,

поточний контроль дає змогу реагувати в межах періоду, а підсумковий контроль забезпечує підстави для перегляду планів і нормативів. Поділ за рівнем управління допомагає розвести горизонти відповідальності, адже стратегічний контроль орієнтується на результати розвитку, а оперативний контроль – на стабільність щоденних параметрів процесів. Поділ за об'єктом перетворює контроль на адресний інструмент, бо різні процеси потребують різних показників і різної частоти моніторингу. Поділ за повнотою охоплення та способом проведення дозволяє збалансувати трудомісткість контролю і його точність, коли суцільні перевірки застосовуються у критичних зонах, а вибіркові – у рутинних операціях за ризиковими критеріями [24].

Після визначення видів контролю доцільно перейти до методів, через які здійснюється контроль. Метод визначає, як саме організація вимірює результат, як порівнює факт із планом, як пояснює відхилення, а також як формує управлінські рішення. Для практики важливо поєднувати фінансово-економічні, аналітичні та організаційні методи, аби контроль охоплював і ресурси, і процеси, і результати (табл. 1.6).

Фінансово-економічні методи забезпечують керованість витрат і грошових потоків, оскільки бюджетний контроль і аналіз відхилень дають швидкий сигнал про перевитрати або недоотримання доходів. Нормативний контроль витрат працює як механізм дисципліни ресурсів, особливо у виробництві та логістиці, де норми дозволяють вимірювати втрати й простої. Аналітичні методи через KPI та контроль рентабельності зміщують контроль з рівня витрат на рівень результатів, що підтримує управлінські рішення щодо асортименту, продуктивності, клієнтської політики. Організаційні методи забезпечують сталість виконання управлінських правил, оскільки навіть точна аналітика не дає ефекту без дотримання регламентів, строків і відповідальності.

Таблиця 1.6

### Методи управлінського контролю

Група методів	Метод	Зміст застосування	Управлінський результат
фінансово-економічні	бюджетний контроль	зіставлення виконання бюджетів з планом, контроль лімітів	виявлення перевитрат, корекція фінансування
	аналіз відхилень план-факт	розрахунок абсолютних і відносних відхилень, пошук причин	рішення щодо усунення причин відхилень
	нормативний контроль витрат	порівняння фактичних витрат з нормами	зниження втрат, перегляд норм
аналітичні	KPI-контроль	регулярний моніторинг показників результативності	оцінка виконання цілей підрозділів
	контроль рентабельності	аналіз маржинальності продуктів, клієнтів, каналів	зміна асортименту, цін, умов збуту
організаційні	регламентний контроль	перевірка дотримання процедур, стандартів, відповідальності	зниження помилок, дисципліна виконання
	контроль виконання рішень	перевірка реалізації наказів, планів заходів, доручень	виконання строків, персональна відповідальність
статистичні та якісні	контроль якості	контроль якості за показниками, вибіркового огляд, карти контролю	зниження браку, стабільність параметрів
ризик-орієнтовані	контроль ризиків	визначення ризикових зон, контроль індикаторів ризику	запобігання втратам, посилення процедур
порівняльні	бенчмаркінг	зіставлення показників з еталонами, ринковими орієнтирами	пошук резервів, зміна практик

\*Складено автором на основі [25, 30, 33, 35]

Статистичні та якісні методи важливі у процесах, де результат визначається стабільністю параметрів якості. Ризик-орієнтовані методи додають превентивний контур, коли контроль спрямовується не на наслідки, а на індикатори ризику. Порівняльні методи через бенчмаркінг дозволяють оцінювати конкурентоспроможність процесів і знаходити резерви зростання [33, 35].

Методи реалізуються через інструменти, тобто через конкретні управлінські документи, форми звітності, показники, процедури та цифрові рішення. Інструменти мають бути підібрані під процеси

організації й під частоту управлінських рішень, аби контроль залишався регулярним і не перетворювався на епізодичні перевірки (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

## Інструменти управлінського контролю та сфера застосування\*

Інструмент	Дані або показники	Періодичність застосування	Управлінська користь
бюджети та ліміти	планові витрати, доходи, ліміти ресурсів	місяць, квартал	дисципліна витрат, пріоритизація фінансування
план–факт звіт	факт, план, відхилення, причини	тиждень, місяць	швидке виявлення відхилень, рішення щодо корекції
картка КРІ	показники результативності підрозділів	тиждень, місяць	оцінка виконання цілей, контроль відповідальності
регламенти та процедури	стандарти виконання, порядок дій	Постійно	стабільність процесів, зменшення помилок
матриця відповідальності	ролі, повноваження, відповідальність	при змінах, щороку	усунення дублювання функцій, прозорість управління
контрольні листи	перелік перевірок і вимог	щоденно, щотижнево	однаковість перевірок, зниження пропусків
інвентаризація	залишки, стан активів, втрати	квартал, рік	підтвердження наявності ресурсів, виявлення втрат
управлінські дашборди BI	ключові метрики, тренди, відхилення	щоденно, тиждень	оперативність управління, швидка реакція
ERP, CRM, облік виробництва	операції, рух запасів, замовлення	Постійно	інтеграція даних, контроль ланцюга створення цінності

\*Складено автором на основі [36-38, 40]

Бюджети, ліміти та план–факт звіти утворюють фінансову основу контролю, бо забезпечують вимірюваність планів і швидке виявлення відхилень. Картка КРІ переводить контроль у площину відповідальності, оскільки закріплює показники за підрозділами й керівниками та дозволяє оцінювати виконання цілей без зміщення фокусу лише на витрати. Регламенти, процедури, матриця відповідальності й контрольні листи забезпечують організаційний контур контролю, де головним результатом виступає передбачуваність процесів і зниження операційних помилок.

Інвентаризація дає підтвердження реального стану активів і запасів, що критично для контролю втрат. Дашборди BI та корпоративні системи ERP, CRM підтримують оперативність, оскільки дозволяють працювати з даними в режимі короткого циклу, зменшуючи часовий розрив між подією та управлінською реакцією [37].

Організаційне забезпечення управлінського контролю формує порядок, за яким контроль здійснюється в організації. Воно визначає відповідальних осіб, регулярність контрольних процедур, правила ухвалення рішень за результатами контролю та механізми реагування на відхилення, тому саме організаційні елементи перетворюють контроль на постійну управлінську практику, а не разові перевірки. Інформаційне забезпечення управлінського контролю визначає, які дані використовуються для контролю, у якому вигляді вони формуються, як перевіряються та як передаються керівництву. Його призначення полягає у створенні доказової бази для план–факт порівняння, аналізу причин відхилень і підготовки управлінських рішень, оскільки контроль без єдиних правил формування показників швидко втрачає точність і порівнюваність [40].

Організаційне забезпечення управлінського контролю охоплює [42, 42]:

- розподіл повноважень і відповідальності за контроль між керівництвом, функціональними службами та керівниками підрозділів;
- виокремлення центрів відповідальності та закріплення контрольних показників за керівниками центрів;
- затвердження внутрішніх регламентів контролю, включно з порядком планування, погодження операцій, лімітування, перевірок і коригувальних дій;
- календар контролю з визначенням строків подання звітності, проведення перевірок, нарад, перегляду планів і бюджетів;

- порядок погодження витрат і господарських операцій, включно з лімітами, маршрутами документів і рівнями погодження;
- стандарти виконання контрольних процедур, включно з контрольними листами, інструкціями та вимогами до фіксації результатів;
- порядок ескалації відхилень і ухвалення коригувальних рішень, включно з порогами відхилень і відповідальними за реакцію;
- регулярні контрольні наради з фіксацією рішень, строків виконання та відповідальних осіб;
- вимоги до компетентності виконавців і навчання щодо процедур та показників контролю;
- правила доступу до контрольної інформації, розмежування прав і відповідальність за конфіденційність.

Інформаційне забезпечення управлінського контролю включає [44-46]:

- перелік джерел даних для контролю, включно з первинними документами, обліковими регістрами та операційними системами;
- єдині довідники й класифікатори, включно зі статтями витрат, номенклатурою, підрозділами, контрагентами, проектами;
- методики розрахунку контрольних показників із визначенням формул, одиниць виміру, відповідальних осіб і періодичності;
- стандарти якості даних, включно з вимогами повноти, точності, своєчасності та порівнюваності;
- форми управлінської звітності для план–факт аналізу, аналізу відхилень, контролю бюджетів і КРІ;
- регламент руху управлінської інформації, включно зі строками подання, каналами передавання та відповідальними за підготовку й перевірку;
- правила документування відхилень і причин, включно зі структурою пояснювальних записок і статусом коригувальних дій;

- використання інформаційних систем, включно з бухгалтерськими програмами, ERP, CRM, системами управління виробництвом і Ві-дашбордами;

- контроль коректності введення даних, включно з автоматичними перевітками, логічними контролюями та журналами змін;

- архівування, зберігання й захист даних, включно з резервним копіюванням і аудитом доступів.

Таким чином, організаційне забезпечення забезпечує керованість контролю через чіткий розподіл відповідальності, стабільний календар і регламентовані процедури, а також створює умови для своєчасної управлінської реакції на відхилення. Інформаційне забезпечення забезпечує надійність управлінського контролю через стандартизацію показників, контроль якості даних і формування звітності, придатної для оперативних управлінських рішень.

Отже, ефективна система управлінського контролю будується через узгодження видів контролю з управлінськими рівнями, застосування методів, що забезпечують вимірювання, порівняння та пояснення відхилень, а також через добір інструментів, здатних забезпечити регулярність контролю, доказовість управлінських висновків і своєчасність коригувальних рішень.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ ФГ «ЕДЕМ-777»**

### **2.1 Загальна характеристика діяльності організації**

Фермерське господарство «ЕДЕМ-777» функціонує як юридична особа в організаційно-правовій формі фермерського господарства. За даними Єдиного державного реєстру, дата державної реєстрації припадає на 11.05.2002, код ЄДРПОУ – 31969341, статутний капітал – 200 грн,

місцезнаходження – Кіровоградська область, Олександрійський район, с. Улянівка. Керівництво господарством здійснює директор Абовян Геворк Максимович, у реєстрах фіксуються відомості про уповноважених осіб [50].

Діяльність Фермерського господарства «ЕДЕМ-777» за класифікатором КВЕД має виражену аграрну спеціалізацію. Основний вид економічної діяльності – 01.11, що охоплює вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Поряд з основним напрямом у реєстрах зазначено види діяльності, пов'язані з товарним обігом продукції, сервісом у рослинництві, використанням техніки та логістикою.

Таблиця 2.1

Види діяльності Фермерського господарства «ЕДЕМ-777» за КВЕД і зміст робіт\*

КВЕД	Найменування виду діяльності
01.11	вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
46.21	оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
01.61	допоміжна діяльність у рослинництві
77.31	надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування
49.41	вантажний автомобільний транспорт

\*Складено автором на основі [9,50]

Наявність суміжних КВЕД логічно формує виробничо-збутовий контур, де вирощування поєднується з елементами післязбиральних і торговельно-логістичних операцій, а також з потенційною монетизацією активів через надання техніки в оренду та виконання транспортних робіт [9].

Структура видів діяльності показує домінування рослинницького виробництва як основи господарювання, а суміжні напрями формують підтримувальну інфраструктуру. Оптова торгівля додає канали монетизації результатів виробництва, допоміжна діяльність у рослинництві відображає

технологічний компонент, оренда техніки та транспорт створюють можливості диверсифікації доходів і підвищують вимоги до обліку ресурсів. Для системи управлінського контролю це означає потребу в розмежуванні витрат і доходів за напрямками, запровадженні центрів відповідальності та налаштуванні план-факт аналізу, що окремо відображає виробництво, збут і логістику.

Діяльність Фермерського господарства «ЕДЕМ-777» доцільно розкривати через результати виробництва та послуги, які господарство реалізує на ринку. Перелік продукції й робіт відображає виробничу спеціалізацію, характер сезонних навантажень, потребу в ресурсах і техніці, а також напрями формування доходів. Основні позиції продукції та послуг наведено в табл. 2.2. Номенклатура Фермерського господарства «ЕДЕМ-777» має дві логічні складові. Перша складова – продукція рослинництва, яка формує основну частку виручки та визначає фінансовий результат через урожайність, собівартість і ціну реалізації. У межах цієї складової критичними для управлінського контролю виступають витрати на насіння, добрива, засоби захисту рослин, паливо, оплату праці, ремонт і амортизацію техніки, а також втрати під час збирання, доробки та зберігання. Друга складова – послуги, пов'язані з виконанням польових робіт, транспортом і використанням техніки. Вони виконують роль додаткового джерела доходу та інструменту підвищення завантаження машинно-тракторного парку, але одночасно підсилюють потребу в контролі виробітку, простоїв, норм витрат пального, якості виконання робіт і дотримання строків за договорами.

Таблиця 2.2

Види продукції та послуг Фермерського господарства «ЕДЕМ-777»\*

Група	Продукція або послуга	Коротка характеристика змісту	Одиниця обліку	Типова сезонність
продукція рослинництва	зернові культури	вирощування й реалізація зерна за договорами купівлі-продажу	т, кг	збір урожаю літо–осінь
	олійні культури	вирощування й реалізація насіння олійних культур	т, кг	збір урожаю літо–осінь
	бобові культури	вирощування й реалізація	т, кг	збір урожаю літо

		бобових культур		
	насіннєвий матеріал	підготовка, доробка й реалізація насіння, якщо господарство виконує насінницькі операції	т, кг	залежить від циклу
послуги	обробіток ґрунту	виконання польових робіт на замовлення, наприклад оранка, культивування, дискування	га	весна, осінь
	посівні роботи	надання послуг посіву з використанням техніки та персоналу господарства	га	Весна
	обприскування й внесення добрив	надання послуг внесення добрив та засобів захисту рослин	га	весна–літо
	збирання врожаю	виконання робіт зі збирання на замовлення комбайнами господарства	га, т	літо–осінь
	транспортні послуги	перевезення продукції та матеріалів автомобільним транспортом	т-км, рейс	цілий рік
	оренда сільськогосподарської техніки	передання техніки в користування іншим суб'єктам господарювання за договором	година, доба	Сезонно
	зберігання та первинна доробка	зберігання, очищення, сушіння або сортування продукції, якщо є відповідні потужності	т, послуга	Сезонно

\*Складено автором на основі [9,50]

Структура послуг у таблиці показує, що найбільш ресурсомісткими виступають обробіток ґрунту, посів, обприскування, внесення добрив і збирання врожаю, оскільки вони залежать від погодних умов і мають вузькі технологічні строки. Для цих послуг контроль має спиратися на показники виконаних гектарів, витрат пального на 1 га, продуктивності техніки за зміну, фактичної тривалості простоїв, витрат на ремонти та дотримання технологічних норм. Транспортні послуги й оренда техніки посилюють вимоги до контролю завантаження, собівартості рейсу або години роботи, стану техніки, а також розрахунків із замовниками, де важливими є строки оплати та рівень дебіторської заборгованості.

Масштаб діяльності господарства можна оцінити через відкриті фінансові індикатори. За даними реєстрових агрегаторів, у 2024 році відображено виручку та чистий прибуток, а також величину активів і зобов'язань; окремо наведено чисельність працівників за 2022–2024 роки.

Ці показники мають прикладне значення для подальшого аналізу управлінського контролю, оскільки від рівня доходу, структури активів і кадрового ресурсу залежить вимога до деталізації бюджетів, періодичності контрольних процедур і набору управлінських звітів.

Основними напрямками діяльності фермерського господарства є вирощування озимої та ярої пшениці, кукурудзи, соняшнику, ріпаку та сої. Загальна площа сільськогосподарських угідь становить 1850 гектарів, з яких 1720 гектарів відведено під орну землю, а решта використовується під природні кормові угіддя. Господарство орендує земельні паї у мешканців села на підставі довгострокових договорів оренди строком від п'яти до десяти років.

Організаційна структура фермерського господарства ЕДЕМ-777 є лінійно-функціональною та включає керівника господарства, головного агронома, головного інженера-механіка, головного бухгалтера та виконавчий персонал. Керівник господарства Петруня Валерій Юрійович здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства, приймає стратегічні рішення щодо напрямів розвитку, укладає угоди з постачальниками та покупцями продукції. Головний агроном відповідає за планування посівних площ, контроль агротехнічних заходів, моніторинг стану посівів та організацію збирання врожаю. Головний інженер-механік забезпечує технічну справність сільськогосподарської техніки, планує ремонтні роботи та контролює витрати паливно-мастильних матеріалів. Головний бухгалтер веде фінансово-господарський облік, готує звітність та здійснює розрахунки з контрагентами і працівниками.

Виконавчий персонал господарства складається з механізаторів-трактористів, комбайнерів, водіїв вантажного автотранспорту та сезонних працівників. Загальна чисельність постійних працівників становить 23 особи, а в період посівної та збиральної кампаній додатково залучається до 15 сезонних робітників. Система мотивації персоналу включає базову

заробітну плату, доплати за класність і стаж, а також преміювання за виконання виробничих показників та економію ресурсів.

Фермерське господарство здійснює повний цикл виробництва рослинницької продукції від підготовки ґрунту до реалізації готової продукції. Основними споживачами продукції є елеватори, зернотрейдери та переробні підприємства регіону. Господарство співпрацює з такими великими агрокомпаніями як ТОВ «Кернел-Трейд» та ТОВ «Нібулон», що забезпечує стабільний збут вирощеної продукції за конкурентними цінами.

Матеріально-технічна база господарства включає парк сільськогосподарської техніки, що налічує п'ять колісних тракторів різної потужності, три зернозбиральні комбайни, дві сівалки, культиватори, борони, обприскувачі та іншу необхідну техніку. Також у господарстві є власні складські приміщення загальною ємністю 800 тонн для тимчасового зберігання зерна, адміністративна будівля, гараж та ремонтна майстерня.

Отже, Фермерське господарство «ЕДЕМ-777» є зареєстрованим суб'єктом аграрного підприємництва з базовою спеціалізацією у рослинництві та супутніми видами діяльності, що охоплюють торгівлю, сервісні операції, використання техніки й транспорт. Поєднання виробничих і торговельно-логістичних напрямів підвищує вимоги до управлінського контролю, оскільки потребує відокремленого обліку результатів, витрат і відповідальності за кожним напрямом, а також регулярного моніторингу виконання планових показників і ресурсної дисципліни.

## **2.2. Оцінка фінансово-економічних показників підприємства**

Для оцінювання динаміки фінансових показників за 2022–2024 рр. виконано перерахунок абсолютних змін у тис. грн між суміжними роками, а також відносних змін у відсотках до базового року порівняння (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових показників за 2022–2024 рр., тис. грн.\*

Показник	2022	2023	2024	Абс. відхил. 2023/ 2022	Відн. відхил. 2023/ 2022, %	Абс. відхил. 2024/ 2023	Відн. відхил. 2024/ 2023, %
Основні засоби	4 627	7 707	6 685	3 080	66,6	-1 022	-13,3
Необоротні активи	6 214	9 263	8 210	3 049	49,1	-1 053	-11,4
Гроші та їх еквіваленти	68	358	753	290	426,5	395	110,3
Оборотні активи	12 001	11 082	17 092	-919	-7,7	6 010	54,2
Активи	18 215	20 345	25 302	2 130	11,7	4 957	24,4
Зареєстрований (пайовий) капітал	0	0	0	0	0,0	0	0,0
Власний капітал	16 823	19 676	24 573	2 853	17,0	4 897	24,9
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0	0	0,0	0	0,0
Короткострокові кредити банків	1 000	0	0	-1 000	-100,0	0	0,0
Поточні зобов'язання і забезпечення	1 392	670	729	-722	-51,9	59	8,8
Пасиви	18 215	20 345	25 302	2 130	11,7	4 957	24,4
Чистий дохід від реалізації	6 830	18 972	17 964	12 142	177,8	-1 008	-5,3
Собівартість реалізованої продукції	5 853	15 573	13 235	9 720	166,1	-2 338	-15,0
Фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ)	581	2 853	3 616	2 272	391,0	763	26,7
Валовий прибуток	977	3 399	4 729	2 422	247,9	1 330	39,1
Фінансові результати від операційної діяльності	594	2 857	3 616	2 263	381,0	759	26,6
Чистий фінансовий результат	581	2 853	3 616	2 272	391,0	763	26,7

\*Складено автором на основі даних підприємства

Дані таблиці фіксують істотну зміну масштабів діяльності й фінансової бази Фермерського господарства «ЕДЕМ-777» у 2022–2024 рр. У таблиці чітко простежується переломний рік 2023, коли відбулося різке нарощення операційних обсягів і прибутковості, а також розширення активів, після чого 2024 р. характеризується корекцією окремих позицій та одночасним зміцненням ліквідності й фінансового результату. У частині необоротних активів і основних засобів спостерігається хвилеподібна

динаміка. Основні засоби у 2023 р. зросли з 4 627 до 7 707 тис. грн, абсолютна зміна становила 3 080 тис. грн при темпі 66,6. Це свідчить про помітне посилення матеріально-технічної бази, що для фермерського господарства найчастіше пов'язується з оновленням або розширенням машинно-тракторного парку, придбанням обладнання, модернізацією інфраструктури або відображенням капітальних вкладень у складі активів.

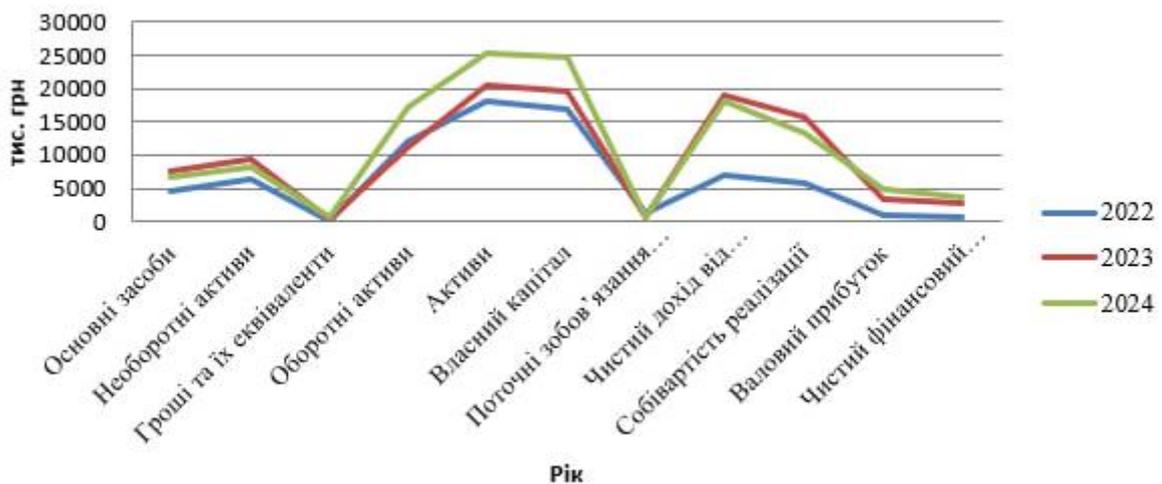


Рис. 2.1. Динаміка фінансових показників ФГ «ЕДЕМ-777» за 2022–2024 рр.\*

\*Складено автором на основі даних підприємства

У 2024 р. показник скоротився до 6 685 тис. грн, абсолютне відхилення становить -1 022 тис. грн, темп зміни -13,3. Зменшення може означати вибуття окремих об'єктів, переоцінку, списання, зміну структури активів у бік оборотних ресурсів або перенесення акценту з інвестицій у основні засоби на фінансування оборотного циклу. Аналогічно змінюються необоротні активи. У 2023 р. вони зросли на 3 049 тис. грн, темп 49,1, а у 2024 р. зменшилися на 1 053 тис. грн, темп -11,4. Спільний рух двох показників узгоджується з тим, що основні засоби становлять найбільшу частку необоротних активів, тому зміни в матеріальній базі одразу відбиваються на загальному обсязі необоротного капіталу.

Показники оборотних активів демонструють іншу логіку. У 2023 р. оборотні активи скоротилися з 12 001 до 11 082 тис. грн, абсолютне відхилення -919 тис. грн, темп -7,7. На тлі зростання необоротного компонента це може відображати перерозподіл ресурсів на інвестиційні цілі, зменшення запасів або грошових залишків у межах виробничого циклу, а також специфіку розрахунків. У 2024 р. оборотні активи різко зросли до 17 092 тис. грн, абсолютна зміна 6 010 тис. грн, темп 54,2. Саме цей стрибок формує основну частину приросту активів у 2024 р. і вказує на розширення поточного операційного контуру, що у фермерській діяльності часто означає збільшення запасів, ресурсів для виробництва, залишків продукції, авансів або грошових коштів. Паралельно суттєво зростають гроші та їх еквіваленти. У 2023 р. вони збільшилися на 290 тис. грн, темп 426,5, а у 2024 р. ще на 395 тис. грн, темп 110,3. Хоча темпи високі через малу базу 2022 р., економічний зміст полягає у зміцненні ліквідності. Це означає вищу здатність покривати поточні платежі та фінансувати сезонні витрати без залучення короткострокового кредитування. Наявність дебіторської заборгованості у 2023 р. у сумі 674 тис. грн при нульовому значенні у 2022 р. означає появу товарного кредиту покупцям або відтермінування оплати за реалізовану продукцію. Дані за 2024 р. відсутні, що не дає змоги оцінити тенденцію, але сам факт появи дебіторки у 2023 р. підсилює значущість контролю розрахунків за строками, часткою прострочення і впливом на грошові потоки. Загальний обсяг активів зростав упродовж усього періоду. У 2023 р. активи збільшилися на 2 130 тис. грн, темп 11,7, а у 2024 р. ще на 4 957 тис. грн, темп 24,4. Прискорення темпу в 2024 р. відносно 2023 р. означає, що розширення ресурсної бази вийшло на вищий рівень, причому це забезпечено насамперед зростанням оборотних активів і грошових коштів. Це важливо для аналізу управлінського контролю, оскільки за збільшення масштабів активів зростає потреба в деталізації планування, лімітування, контролю запасів, руху коштів і забезпечення збереження активів.

Пасиви змінюються синхронно з активами, що підтверджує балансування структури фінансування. Основним джерелом приросту виступає власний капітал. У 2023 р. він збільшився з 16 823 до 19 676 тис. грн, приріст 2 853 тис. грн, темп 17,0. У 2024 р. приріст становив 4 897 тис. грн, темп 24,9, що свідчить про подальше зміцнення власної фінансової бази. Зареєстрований (пайовий) капітал дорівнює нулю в усі роки, тому зміни власного капіталу пояснюються не внесками, а результатами діяльності та змінами нерозподіленого прибутку. Довгострокові зобов'язання відсутні, що означає відсутність довгострокового боргового фінансування, а отже фінансова структура є більш чутливою до сезонності, але водночас менш обтяженою довгостроковими платежами. Короткострокові кредити банків у 2022 р. становили 1 000 тис. грн, а у 2023 р. зменшилися до нуля, абсолютне відхилення -1 000 тис. грн, темп -100,0. Це означає повне погашення короткострокового банківського боргу та зниження залежності від кредитних ресурсів у поточному фінансуванні.

Поточні зобов'язання і забезпечення у 2023 р. скоротилися на 722 тис. грн, темп -51,9, а у 2024 р. дещо зросли на 59 тис. грн, темп 8,8. Загальна траєкторія означає зменшення короткострокового боргового навантаження в 2023 р. і його часткове відновлення в 2024 р. у межах операційної потреби, що може бути пов'язано з зростанням оборотного циклу, збільшенням обсягів закупівель або нарахувань. Для управлінського контролю це створює потребу в контролі структури кредиторської заборгованості, строків розрахунків із постачальниками й бюджетом та відповідності поточної заборгованості плановим лімітам.

Фінансові результати демонструють зростання операційного масштабу і прибутковості. Чистий дохід від реалізації у 2023 р. зріс на 12 142 тис. грн, темп 177,8, що означає різке розширення обсягів реалізації або зміну цінової кон'юнктури. У 2024 р. відбулося зниження чистого доходу на 1 008 тис. грн, темп -5,3, тобто виручка залишилася близькою до рівня 2023 р., але без додаткового приросту. На цьому тлі собівартість

реалізованої продукції у 2023 р. зросла на 9 720 тис. грн, темп 166,1, що є логічним супроводом зростання виручки за рахунок збільшення обсягів виробництва й реалізації або зростання витрат на ресурси. У 2024 р. собівартість зменшилася на 2 338 тис. грн, темп -15,0, тобто витратна частина скоригувалася в бік зниження сильніше, ніж зменшилася виручка. У результаті валовий прибуток зріс і в 2023 р., і в 2024 р. У 2023 р. приріст становив 2 422 тис. грн, темп 247,9, а у 2024 р. ще 1 330 тис. грн, темп 39,1. Це означає посилення валової прибутковості та поліпшення співвідношення доходу і собівартості в 2024 р. порівняно з 2023 р., оскільки при дещо нижчому доході забезпечено помітно нижчу собівартість.

Динаміка результату до оподаткування і операційного результату є близькою за значеннями, що означає домінування операційних чинників у формуванні фінансового результату. Фінансовий результат до оподаткування у 2023 р. зріс на 2 272 тис. грн, темп 391,0, а у 2024 р. на 763 тис. грн, темп 26,7. Фінансові результати від операційної діяльності у 2023 р. збільшилися на 2 263 тис. грн, темп 381,0, а у 2024 р. на 759 тис. грн, темп 26,6. Практично тотожні значення означають, що інші доходи чи витрати поза операційною діяльністю не мають визначального впливу на підсумковий результат, а головним драйвером виступають виробничо-збутові параметри, витратна дисципліна та управління собівартістю. Чистий фінансовий результат повторює динаміку ЕВТ, що відображає зростання фінансової віддачі бізнесу і прямо пояснює приріст власного капіталу.

Отже, дані свідчать про суттєве розширення масштабів діяльності Фермерського господарства «ЕДЕМ-777» у 2023 р. та подальше зміцнення фінансових результатів у 2024 р. Зростання активів відбувалося протягом усього аналізованого періоду, при цьому у 2023 р. переважало збільшення необоротних активів, а у 2024 р. основний внесок у приріст активів забезпечили оборотні ресурси та грошові кошти. Зміни у структурі джерел

фінансування підтверджують підвищення фінансової стійкості господарства. Приріст активів супроводжувався зростанням власного капіталу, що зумовлено позитивними фінансовими результатами діяльності. Відсутність довгострокових зобов'язань і повне погашення короткострокових банківських кредитів свідчать про зниження залежності від позикових ресурсів та переорієнтацію фінансування на власні джерела. Динаміка доходів і витрат показує різке збільшення обсягів реалізації у 2023 р., після чого у 2024 р. спостерігається незначне скорочення чистого доходу при одночасному зменшенні собівартості реалізованої продукції. Саме випереджальне скорочення витрат у 2024 р. зумовило подальше зростання валового прибутку, фінансового результату до оподаткування та чистого фінансового результату. Це свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та поліпшення співвідношення між доходами і витратами.

Таким чином, аналіз показників за 2022–2024 рр. підтверджує позитивну динаміку фінансового стану Фермерського господарства «ЕДЕМ-777», що проявляється у зростанні активів і власного капіталу, скороченні боргового навантаження та стабільному підвищенні прибутковості. Зазначені тенденції формують обґрунтовану основу для подальшого удосконалення системи управлінського контролю, з акцентом на контроль оборотних активів, витрат і фінансових результатів.

### **2.3. Аналіз особливостей здійснення управлінського контролю в організації**

Управлінський контроль у ФГ «ЕДЕМ-777» має багаторівневу організацію й охоплює виробничі, фінансові, технічні та кадрові аспекти діяльності. Контроль поєднує формалізовані процедури планування й

обліку з механізмами, що ґрунтуються на персональному нагляді керівника та профільних фахівців (рис. 2.4).

Таблиця 2.4

## Розподіл відповідальності за управлінський контроль\*

№	Напрямок	Відповідальні	Об'єкти контролю	Період	Результат
1	Стратегічний	керівник господарства	виконання планових показників, фінансовий результат, ефективність використання землі	квартал, рік	управлінські рішення щодо корекції планів і пріоритетів.
2	Виробничий оперативний	головний агроном	стан посівів, строки, обсяги й якість польових робіт	день, тиждень	щотижневі зведення для керівника, фіксація відхилень і заходів реагування.
3	Контроль праці механізаторів	головний агроном	виконані обсяги робіт, витрати ПММ, технічний стан машин, виробіток працівників	День	щоденні звіти механізаторів, оперативне коригування організації робіт.
4	Фінансово-економічний	головний бухгалтер, керівник	доходи й витрати, розрахунки, податкові зобов'язання, рух коштів	Місяць	звіти про рух коштів, структуру витрат, стан дебіторсько-кредиторської заборгованості.
5	Технічний	головний інженер-механік	справність техніки, ремонти, ТО, витрати ПММ і запасних частин	за графіком, перед сезоном	плани ТО і ремонтів, акти інспекції, дані напрацювання техніки.

Продовження табл. 2.4

6	Закупівлі ресурсів	керівник, головний бухгалтер, головний агроном	ціни постачальників, якість насіння й добрив, умови оплати	за потреби	вибір постачальника, контроль якості при отриманні, узгодження умов оплати.
---	--------------------	--	--	------------	---

7	Збут і розрахунки	керівник, головний бухгалтер	ціни реалізації, якість партій, строки оплати, дебіторська заборгованість	за операціями, місяць	контроль договірних умов, моніторинг надходжень коштів і боргів.
---	-------------------	------------------------------	---	-----------------------	--

\*Складено автором на основі даних підприємства

Регулярність контролю забезпечується різною періодичністю спостережень і звітності. Виробничі параметри відстежуються щоденно й щотижнево, фінансові результати узагальнюються щомісяця, оцінка виконання планових орієнтирів керівником проводиться поквартально та за підсумками року. Практична реалізація контролю побудована навколо виробничого циклу рослинництва й пов'язаних з ним процесів закупівель, використання техніки, реалізації продукції та розрахунків із контрагентами. Відповідальність за контроль розподілена за функціональними напрямками. Керівник господарства виконує стратегічний контроль через моніторинг виконання основних показників ефективності на кварталній і річній основі, організовує наради щодо виконання планів і ухвалює коригувальні рішення за умов відхилень. Головний агроном здійснює оперативний контроль польових робіт у щоденному режимі, проводить огляди стану посівів, контролює строки й якість агротехнічних операцій, узагальнює інформацію у щотижневих зведеннях для керівника. Головний бухгалтер відповідає за фінансовий контроль і формує щомісячну аналітику доходів і витрат, контролює дебіторську та кредиторську заборгованість, розрахунки з бюджетом, постачальниками й працівниками. Головний інженер-механік забезпечує контроль технічного стану матеріально-технічної бази через графіки технічного обслуговування і ремонтів, контроль витрат паливно-мастильних матеріалів та запасних частин, сезонні інспекції техніки перед початком польових робіт.

Організація контрольного процесу у виробництві прив'язана до технологічних етапів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Календар контрольних процедур у ФГ «ЕДЕМ-777»\*

№	Контрольна процедура	Періодичність	Відповідальні	Інформаційний результат
1	огляд посівів і контроль виконання польових робіт	Щоденно	головний агроном	фіксація стану посівів, відповідність строків і якості робіт.
2	звіт механізаторів про обсяги робіт, ПММ, стан техніки	Щоденно	механізатори, головний агроном	дані виробітку, витрат ПММ, простоїв і технічних зауважень.
3	зведення про виконання польових робіт	Щотижнево	головний агроном	узагальнення виконання плану робіт, перелік відхилень і пропозиції реагування.
4	звітність про доходи, витрати, рух коштів і розрахунки	Щомісячно	головний бухгалтер	інформація про грошові потоки, витрати за статтями, борги, податкові розрахунки.
5	нарада з аналізу виконання планових орієнтирів	Щоквартально	керівник, ключові фахівці	рішення щодо коригування планів, ресурсів і організації робіт.
6	підсумкова оцінка виконання плану та фінансового результату	щорічно	керівник, головний бухгалтер	підсумок року, оцінка ефективності, управлінські рішення на новий цикл.
7	технічна інспекція техніки перед сезоном	перед сезоном робіт	головний інженер-механік	перелік ремонтів, готовність техніки, уточнення графіків ТО.
8	контроль закупівель ресурсів і умов оплати	за потреби	керівник, головний бухгалтер, головний агроном	порівняння цін, перевірка якості при отриманні, узгодження платежів.
9	контроль збуту та договірної дисципліни	за операціями, щомісячно	керівник, головний бухгалтер	контроль якості партій, строків оплати, робота з дебіторською заборгованістю.

\*Складено автором на основі даних підприємства

Планування включає визначення посівних площ з урахуванням сівозміни та економічної доцільності, а також складання технологічних карт вирощування культур із переліком агротехнічних операцій і нормативів витрат ресурсів. Далі контроль переходить у фазу оперативного супроводу. Головний агроном здійснює огляд посівів, контролює відповідність виконання робіт технологічним вимогам, а механізатори подають щоденну інформацію про обсяги виконаних робіт,

витрати паливно-мастильних матеріалів і стан техніки. Щотижневі зведення узагальнюють хід польових робіт і створюють інформаційну базу для управлінських рішень керівника.

Фінансовий контроль у господарстві має регулярність місячного циклу. Головний бухгалтер формує звітність про фінансово-господарську діяльність, аналізує структуру доходів і витрат, контролює розрахунки з бюджетом, постачальниками та працівниками, відстежує стан дебіторської і кредиторської заборгованості. Ведення бухгалтерського обліку в автоматизованій системі забезпечує оперативне отримання узагальнених показників і аналітичних зрізів, які керівник отримує у вигляді звітів про рух коштів, витрати за статтями й напрямками діяльності, а також про стан розрахунків.

Показники, за якими здійснюється контроль, охоплюють виробничі, фінансові та ресурсні параметри. На стратегічному рівні керівник відстежує урожайність основних культур у центнерах з гектара, загальний обсяг виробництва зерна у тоннах, середню ціну реалізації за тонну, собівартість виробництва, рівень рентабельності за видами продукції, загальний фінансовий результат, а також віддачу на гектар орендованої землі. На оперативному рівні виробництва агрономічний контроль зосереджується на дотриманні технологічних карт і нормативів витрат ресурсів, виконанні робіт за строками й якістю, моніторингу стану посівів у вегетаційний період, контролі врожайності на етапі збирання з подальшим порівнянням із планом. Фінансовий контроль доповнює виробничий через бюджетування витрат виробничого циклу, місячний контроль виконання бюджету та аналіз відхилень, калькуляцію собівартості після завершення збирання, аналіз рентабельності культур, контроль цін реалізації та своєчасності надходження коштів.

Таблиця 2.6

**Значення управлінського контролю у ФГ «ЕДЕМ-777» за  
напрямами**

Напря́м	Показники контролю	Одини́ця вимі́ру	Відповідальні	Періодичність
виробництво	урожайність культур	ц з га	керівник, головний агроном	квартал, рік
виробництво	обсяг виробництва зерна	т	керівник, головний агроном	квартал, рік
збут	середня ціна реалізації	грн за т	керівник, головний бухгалтер	за партіями, місяць
витрати	собівартість виробництва	грн на т, грн на га	головний бухгалтер	сезон, рік
результативність	рентабельність за видами продукції	у відсотках	керівник, головний бухгалтер	сезон, рік
фінанси	фінансовий результат діяльності	тис. грн	керівник, головний бухгалтер	місяць, квартал, рік
земля	віддача на гектар орендованої землі	грн на га	керівник, головний бухгалтер	Рік
виробництво	виконання польових робіт за обсягами і строками	га, зміна	головний агроном	день, тиждень
ресурси	витрати паливно-мастильних матеріалів	л, л на га	головний агроном, інженер-механік	день, тиждень
техніка	технічний стан і готовність техніки	стан, одиниці	інженер-механік	за графіком, перед сезоном
розрахунки	дебіторська й кредиторська заборгованість	тис. грн.	головний бухгалтер	Місяць
персонал	облік робочого часу і виробітку	год, га, т	головний агроном, головний бухгалтер	день, місяць

\*Складено автором на основі даних підприємства

Контроль бізнес-процесів реалізується через конкретні дії у закупівлях, виробництві та збуті. Закупівлі контролюються шляхом порівняння цін різних постачальників, перевірки якості насіння та добрив під час отримання, а також через контроль строків і умов оплати з метою підтримання керованості грошових потоків. Виробничий процес контролюється виконанням технологічних карт, моніторингом строків і якості агротехнічних операцій та обліком фактичних витрат ресурсів. Збут контролюється через аналіз ринкової кон'юнктури й вибір часу реалізації, перевірку якості продукції перед відвантаженням відповідно до умов договорів, а також контроль своєчасності оплати й роботу з дебіторською заборгованістю. Ризики враховуються частково через диверсифікацію

посівних площ, формування резервного фонду на непередбачені витрати та укладання довгострокових договорів із фіксованими цінами на частину продукції, однак формалізованого порядку оцінювання ризиків і вибору контрольних заходів за рівнями ризику не підтверджено.

Отже, управлінський контроль у ФГ «ЕДЕМ-777» реалізується через розподіл відповідальності між керівником, головним агрономом, головним бухгалтером і інженером-механіком, через регулярні цикли щоденного, тижневого, місячного й квартального моніторингу, а також через контроль виробничих, фінансових і технічних показників, що підтверджуються динамікою доходів, витрат, прибутку й ліквідності за 2022–2024 рр.

#### **2.4. Оцінка ефективності управлінського контролю в організації**

Оцінювання ефективності управлінського контролю у ФГ «ЕДЕМ-777» виконано на основі фінансових показників за 2022–2024 рр. та розрахованих відхилень між роками. Така база дозволяє простежити, як контрольні дії проявляються у вимірюваних результатах, зокрема у зміні структури активів, стані ліквідності, параметрах фінансування, а також у співвідношенні доходів і витрат. Подані нижче висновки спираються на числа таблиці з динамікою показників, тому інтерпретація зосереджена на тому, що підтверджується даними.

Насамперед увагу привертає зміна ресурсної бази. Активи зросли з 18 215 тис. грн у 2022 р. до 20 345 тис. грн у 2023 р., приріст становив 2 130 тис. грн. У 2024 р. активи досягли 25 302 тис. грн, додатковий приріст дорівнює 4 957 тис. грн, що свідчить про прискорення розширення майнової бази. У середині активів спостерігається перерозподіл між необоротним і оборотним компонентами. Необоротні активи у 2023 р. збільшилися з 6 214 до 9 263 тис. грн, зміна становила 3 049 тис. грн, після чого у 2024 р. зменшилися до 8 210 тис. грн, зміна становила -1 053 тис. грн. Основні засоби рухалися аналогічно. У 2023 р. вони зросли з 4 627 до

7 707 тис. грн, зміна становила 3 080 тис. грн, а у 2024 р. скоротилися до 6 685 тис. грн, зміна становила -1 022 тис. грн. Комбінація приросту в 2023 р. та скорочення в 2024 р. означає, що контроль інвестицій у матеріально-технічну базу у 2023 р. супроводжувався подальшим коригуванням структури активів у 2024 р., коли зростання перейшло у площину оборотних ресурсів.

Оборотні активи у 2023 р. зменшилися з 12 001 до 11 082 тис. грн, зміна становила -919 тис. грн, а у 2024 р. зросли до 17 092 тис. грн, зміна становила 6 010 тис. грн. Така траєкторія означає, що у 2024 р. господарство суттєво наростило поточний операційний ресурс. Паралельно різко зросла ліквідність у формі грошей та їх еквівалентів. У 2022 р. показник становив 68 тис. грн, у 2023 р. зріс до 358 тис. грн, зміна становила 290 тис. грн, у 2024 р. досяг 753 тис. грн, зміна становила 395 тис. грн. Перехід від 68 тис. грн до 753 тис. грн за період означає збільшення грошового резерву на 685 тис. грн. Для управлінського контролю це є прямим сигналом посилення контролю платоспроможності, дисципліни платежів та управління грошовими потоками, оскільки приріст коштів відображає не декларації, а фінансовий результат роботи з оборотним циклом.

Для точнішої інтерпретації змін структури активів і джерел фінансування доцільно порівняти питомі ваги основних складових балансу (табл. 2.7). У 2023 р. частка необоротних активів зросла до 45,5, що означає посилення капіталомісткої складової та потребу в жорсткішому контролі інвестиційних витрат, строків введення активів у експлуатацію, витрат на ремонти й обслуговування.

Таблиця 2.7

## Структура активів і джерел фінансування ФГ «ЕДЕМ-777» \*

Показник	2022	2023	2024	Відн. відхил. 2023/2022	Відн. відхил. 2024/2023
Частка необоротних активів в активах	34,1	45,5	32,4	33,4	-28,8

Частка оборотних активів в активах	65,9	54,5	67,6	-17,3	24,0
Частка власного капіталу в пасивах	92,4	96,7	97,1	4,7	0,4
Частка зобов'язань у пасивах	7,6	3,3	2,9	-56,6	-12,1

\*Складено автором на основі даних підприємства

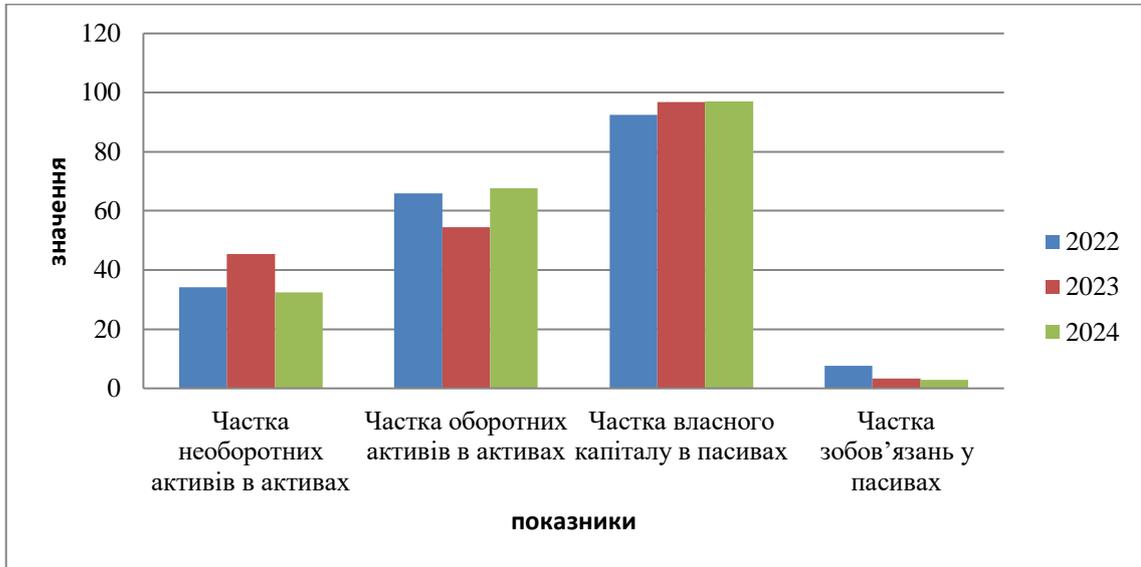


Рис. 2.2. Структура активів і джерел фінансування ФГ «ЕДЕМ-777»\*

\*Складено автором на основі даних підприємства

У 2024 р. частка необоротних активів знизилася до 32,4, а частка оборотних активів зросла до 67,6. За цих умов управлінський контроль має більшою мірою концентруватися на запасах, розрахунках, оборотності ресурсів і грошових потоках, оскільки саме оборотна складова визначає стійкість поточних операцій. Okремо важливим є зростання частки власного капіталу до 97,1 та скорочення частки зобов'язань до 2,9. Це означає фінансування діяльності переважно власними ресурсами та зниження фінансових ризиків, пов'язаних із борговими платежами. Стан фінансування й ліквідності конкретизується через показники поточної та абсолютної платоспроможності. Поточні зобов'язання і забезпечення у 2022 р. становили 1 392 тис. грн, у 2023 р. зменшилися до 670 тис. грн, зміна дорівнює -722 тис. грн, у 2024 р. зросли до 729 тис. грн, зміна дорівнює 59 тис. грн. Одночасно короткострокові кредити банків

зменшилися з 1 000 тис. грн у 2022 р. до 0 тис. грн у 2023 р., зміна дорівнює -1 000 тис. грн, і залишилися на нульовому рівні у 2024 р. Факт погашення банківського короткострокового боргу у 2023 р. є вимірюваним результатом контролю боргового навантаження та грошових потоків, оскільки потребує ресурсів і фінансової дисципліни.

Таблиця 2.8

Показники ліквідності та боргового навантаження ФГ «ЕДЕМ-777» \*

Показник	2022	2023	2024	Відн. відхил. 2023/2022	Відн. відхил. 2024/2023
Поточна ліквідність, рази	8,62	16,54	23,45	91,9	41,8
Абсолютна ліквідність, рази	0,05	0,53	1,03	960,0	94,3
Зобов'язання до власного капіталу, рази	0,083	0,034	0,030	-59,0	-11,8
Короткострокові кредити банків, тис. грн	1 000	0	0	-100,0	0,0

\*Складено автором на основі даних підприємства

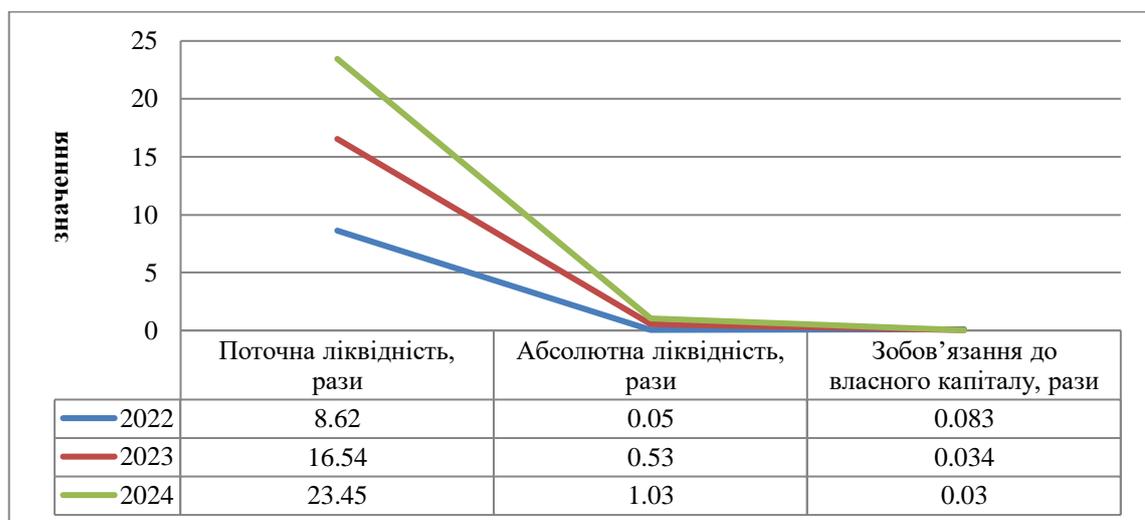


Рис. 2.3 Показники ліквідності та боргового навантаження ФГ «ЕДЕМ-777»\*

\*Складено автором на основі даних підприємства

Поточна ліквідність у 2022 р. становила 8,62 рази, у 2023 р. зросла до 16,54 рази, у 2024 р. до 23,45 рази. Зростання показника зумовлене поєднанням двох процесів, скороченням поточних зобов'язань у 2023 р. і суттєвим зростанням оборотних активів у 2024 р. Абсолютна ліквідність у 2022 р. становила 0,05 рази, у 2023 р. 0,53 рази, у 2024 р. 1,03 рази. Зміна

від 0,05 до 1,03 означає перехід до стану, коли грошові кошти співставні з поточними зобов'язаннями, оскільки у 2024 р. гроші та їх еквіваленти дорівнювали 753 тис. грн за поточних зобов'язань 729 тис. грн. Співвідношення зобов'язань до власного капіталу зменшувалося з 0,083 до 0,030, що відображає посилення фінансової стійкості та результативність контролю залучення позикових ресурсів.

Далі аналіз переходить до контролю доходів, витрат і фінансового результату, оскільки саме ця частина найкраще відображає управлінський контроль собівартості та маржинальності. Чистий дохід від реалізації у 2022 р. становив 6 830 тис. грн, у 2023 р. зріс до 18 972 тис. грн, зміна дорівнює 12 142 тис. грн, у 2024 р. зменшився до 17 964 тис. грн, зміна дорівнює -1 008 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції у 2022 р. становила 5 853 тис. грн, у 2023 р. зросла до 15 573 тис. грн, зміна дорівнює 9 720 тис. грн, у 2024 р. зменшилася до 13 235 тис. грн, зміна дорівнює -2 338 тис. грн. Порівняння 2024 р. з 2023 р. є принциповим для оцінки управлінського контролю витрат, оскільки за незначного зниження доходу на 1 008 тис. грн господарство скоротило собівартість на 2 338 тис. грн. Різниця між цими змінами проявилася у зростанні валового прибутку. Валовий прибуток у 2022 р. становив 977 тис. грн, у 2023 р. зріс до 3 399 тис. грн, зміна дорівнює 2 422 тис. грн, у 2024 р. зріс до 4 729 тис. грн, зміна дорівнює 1 330 тис. грн. Чистий фінансовий результат у 2022 р. становив 581 тис. грн, у 2023 р. 2 853 тис. грн, зміна дорівнює 2 272 тис. грн, у 2024 р. 3 616 тис. грн, зміна дорівнює 763 тис. грн. Фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат мають однакові значення в кожному році, а операційний результат майже збігається з ними, що означає домінування операційних чинників у формуванні прибутку та мінімальний вплив позаопераційних компонентів у наданих даних. Для управлінського контролю це важливо, оскільки акцент переходить на керування виробничо-збутових параметрів, зокрема на витрати та валову маржу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

## Показники контролю витрат і прибутковості ФГ «ЕДЕМ-777» \*

Показник	2022	2023	2024	Відн. відхил. 2023/2022	Відн. відхил. 2024/2023
Частка собівартості в чистому доході	85,7	82,1	73,7	-4,2	-10,2
Валова рентабельність продажу	14,3	17,9	26,3	25,2	47,0
Чиста рентабельність продажу	8,5	15,0	20,1	76,5	34,0
Рентабельність активів	3,2	14,0	14,3	337,5	2,1
Рентабельність власного капіталу	3,5	14,5	14,7	314,3	1,4

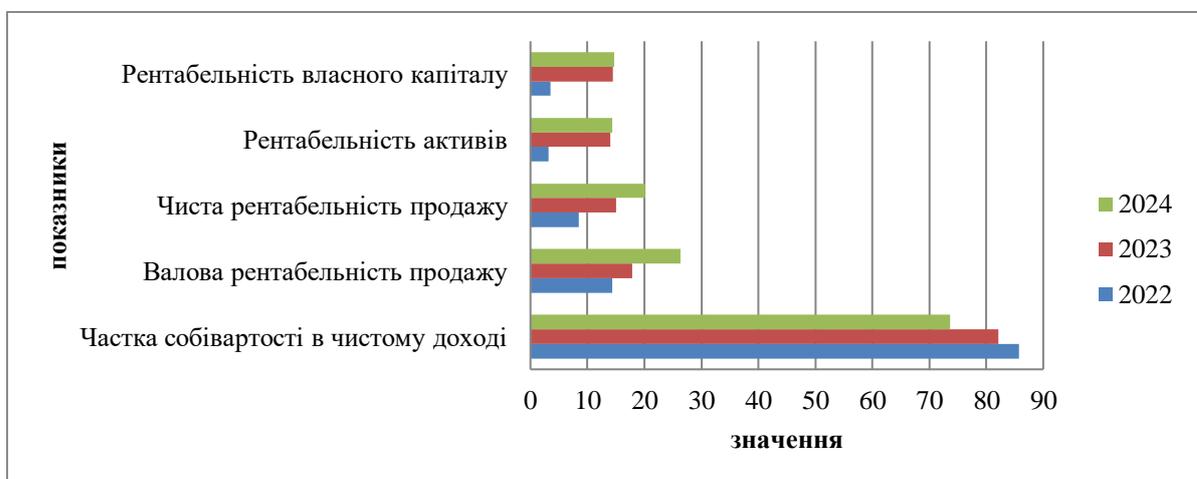


Рис. 2.4 Показники контролю витрат і прибутковості ФГ «ЕДЕМ-777»\*

\*Складено автором на основі даних підприємства

Частка собівартості в чистому доході зменшилася з 85,7 у 2022 р. до 82,1 у 2023 р. і до 73,7 у 2024 р. Це означає, що на 1 грн доходу витратна складова скорочувалася, а валова маржа зростала. Валова рентабельність продажу підвищилася з 14,3 до 26,3, чиста рентабельність продажу зросла з 8,5 до 20,1. Зростання чистої рентабельності підкріплюється підвищенням рентабельності активів з 3,2 до 14,3, а також рентабельності власного капіталу з 3,5 до 14,7. Перехід від низьких значень рентабельності у 2022 р. до стабільно високих значень у 2023–2024 рр. є числовим підтвердженням посилення керованості фінансового результату.

На практиці управлінський контроль у цій частині має проявлятися у плануванні витрат, оперативному моніторингу відхилень, контролі норм витрачання ресурсів, контролі договірних умов реалізації та дисципліні виконання рішень щодо собівартості. Наведені співвідношення підтверджують результат, зниження частки собівартості і зростання маржинальності. Окремої уваги потребує дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги. У 2022 р. значення дорівнює 0 тис. грн, у 2023 р. 674 тис. грн, а значення за 2024 р. відсутнє. Зафіксована поява дебіторської заборгованості у 2023 р. означає, що частина реалізації здійснювалася з відтермінуванням оплати. Для управлінського контролю це означає потребу посиленого контролю розрахунків, оскільки дебіторка напряду впливає на ліквідність і може знижувати ефект від зростання доходу. Відсутність числа за 2024 р. обмежує оцінювання тенденції, тому у фінансово-аналітичній частині роботи доречно зазначати цю інформаційну прогалину та потребу уточнення показника за первинними даними.

Отже, фінансові результати 2022–2024 рр. відображають зміцнення фінансової стійкості ФГ «ЕДЕМ-777» через зростання активів і власного капіталу, погашення короткострокових банківських кредитів, істотне підвищення ліквідності за рахунок приросту грошових коштів, а також поліпшення показників прибутковості через зниження частки собівартості в доході. Саме ці зміни є вимірюваними індикаторами результативності управлінського контролю, оскільки вони демонструють керованість ресурсів, витрат, фінансування та фінансового результату на основі фактичних даних.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ У ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «ЕДЕМ-777»**

#### **3.1 Проблеми та тенденції розвитку управлінського контролю «ЕДЕМ-777»**

Проблематика розвитку управлінського контролю у ФГ «ЕДЕМ-777» безпосередньо пов'язана з організаційною моделлю господарства, концентрацією відповідальності у вузькому колі посадових осіб, сезонним характером виробництва та зростанням масштабів операцій у 2022–2024 рр. Проведене дослідження засвідчує багаторівневість контролю з поєднанням формалізованих процедур планування й обліку та персонального нагляду керівника і профільних фахівців. Водночас за умов лінійно-функціональної структури, чисельності постійного персоналу 23 особи та залучення до 15 сезонних працівників у пікові періоди, зростає ризик перевантаження контрольними функціями керівника, головного агронома, головного бухгалтера, інженера-механіка, а також ризик фрагментації управлінської інформації між напрямками.

У практиці господарства контроль розгортається у різних циклах. Виробничі параметри відстежуються щоденно й щотижнево, фінансові результати формуються у щомісячній звітності, стратегічні орієнтири аналізуються поквартально та за підсумками року. Саме різношвидкі цикли створюють методичний виклик для розвитку системи, оскільки управлінські рішення у рослинництві часто потребують реакції у межах коротких технологічних строків, тоді як фінансова інформація у поточній організації надходить із часовим лагом.

Для виокремлення практичних проблем управлінського контролю у ФГ «ЕДЕМ-777» доцільно узгодити три площини аналізу. Перша площина охоплює організаційний розподіл відповідальності та періодичність

контрольних процедур. Друга площина фіксує інформаційну базу контролю й повноту даних. Третя площина відображає управлінські ризики, що виникають при зростанні масштабів діяльності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Проблеми управлінського контролю у ФГ «ЕДЕМ-777»\*

№	Проблемний прояв	Виявлені особливості функціонування контролю	Управлінські наслідки для господарства	Напрямок розвитку контролю
1	Концентрація контролю у вузькому колі відповідальних осіб при лінійно-функціональній структурі	Контрольні функції закріплені за керівником, головним агрономом, головним бухгалтером, інженером-механіком	Перевантаження контрольними діями, залежність якості контролю від доступності конкретних осіб, складність масштабування процедур	Формалізація регламентів, делегування частини контрольних функцій, стандартизація управлінської звітності
2	Різна періодичність контролю за напрямками	День, тиждень у виробництві; місяць у фінансах; квартал, рік у стратегічному контурі	Запізніле виявлення частини фінансових відхилень, складність синхронізації виробничих рішень з бюджетними лімітами	Узгодження календаря контролю, введення проміжних управлінських зрізів у межах місяця
3	Потреба розмежування витрат і доходів за напрямками діяльності	Паралельне ведення рослинництва, торгівлі, сервісних робіт, оренди техніки, транспорту	Ризик змішування витрат між напрямками, обмеження об'єктивності оцінювання результативності	Запровадження центрів відповідальності та план-факт аналізу за напрямками
4	Неповна формалізація управління ризиками	Ризики враховуються частково, формалізований порядок оцінювання ризиків та вибору контрольних заходів не підтверджено	Вразливість до погодних, ринкових, виробничих та фінансових ризиків, відсутність єдиного поля пріоритетів контролю	Побудова реєстру ризиків, шкалювання ризику, прив'язка контрольних процедур до рівнів ризику
5	Інформаційні прогалини у частині окремих показників	Зафіксовано відсутність значення дебіторської заборгованості за 2024 р. у наданих даних	Обмеження аналітики розрахунків, слабка точність контролю дебіторів та грошових потоків	Уніфікація форм управлінської звітності, контроль якості даних, визначення відповідального за довідники та показники

\*Складено автором на основі проведеного дослідження

Стратегічний контур зосереджений у керівника, виробничий оперативний контур перебуває у зоні головного агронома, фінансово-економічний контур формується головним бухгалтером спільно з керівником, технічний контур забезпечує інженер-механік, а закупівлі та збут контролюються керівником у взаємодії з бухгалтером і агрономом. Для господарства із земельним банком 1850 га, наявністю парку техніки та складських потужностей, подібна концентрація є організаційно зрозумілою, але створює вузькі місця у періоди пікового навантаження, коли одночасно зростають потреби у контролі технологічної дисципліни, ресурсів, ремонтів, логістики та платежів.

По-друге, у практиці простежується структурний запит на розмежування результатів між напрямками діяльності. Наявність суміжних напрямів, пов'язаних з торгівлею, сервісом у рослинництві, орендою техніки та транспортом, підсилює вимогу до управлінського обліку, оскільки без відокремлення витрат і доходів оцінювання ефективності кожного напрямку стає методично вразливим. У матеріалах прямо зафіксовано потребу у впровадженні центрів відповідальності та план-факт аналізу, що диференціює виробництво, збут і логістику. По-третє, наявні інформаційні прогалини у даних за окремими позиціями. У фінансовому масиві зазначено, що за дебіторською заборгованістю за 2024 р. значення відсутнє, тому розрахунки не виконано. Навіть одиничні розриви подібного типу знижують точність контролю розрахунків і грошових потоків, оскільки дебіторська складова пов'язана зі строками надходження коштів від покупців, а у господарстві контроль збуту включає моніторинг строків оплати та роботу з дебіторською заборгованістю.

По-четверте, у сфері ризиків виявлено часткове врахування ризиків через диверсифікацію посівних площ, резервний фонд та довгострокові договори з фіксацією цін на частину продукції, але відсутність підтвердженого формалізованого порядку оцінювання ризиків і вибору

контрольних заходів залежно від рівня ризику. Це означає, що контрольні зусилля можуть розподілятися нерівномірно, а пріоритети контролю формуються ситуативно, через управлінський досвід, а не через формалізовані критерії ризику.

Тенденції розвитку управлінського контролю доцільно пов'язувати не з деклараціями, а з вимірюваними змінами у фінансовій структурі, ліквідності та прибутковості, оскільки саме вони відображають керованість ресурсів, витрат і фінансування у практиці господарства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Тенденції 2022–2024 рр. та їх значення для розвитку управлінського контролю у ФГ «ЕДЕМ-777»\*

№	Тенденція, зафіксована у даних	Числовий прояв	Інтерпретація для розвитку контролю
1	Зміна структури активів із підсиленням оборотної складової у 2024 р.	Частка оборотних активів 54,5 у 2023 р., 67,6 у 2024 р.; частка необоротних активів 45,5 у 2023 р., 32,4 у 2024 р.	Посилення контролю запасів, розрахунків, оборотності ресурсів і грошових потоків, оскільки стійкість операцій сильніше залежить від оборотного циклу
2	Зростання ліквідності та зниження боргового навантаження	Поточна ліквідність 8,62 у 2022 р., 23,45 у 2024 р.; абсолютна ліквідність 0,05 у 2022 р., 1,03 у 2024 р.; зобов'язання до власного капіталу 0,083 у 2022 р., 0,030 у 2024 р.	Перехід до жорсткішого контролю платіжної дисципліни, календаря платежів, лімітів закупівель та управління грошовими резервами
3	Підвищення прибутковості через зниження частки собівартості у доході	Частка собівартості 85,7 у 2022 р., 73,7 у 2024 р.; чиста рентабельність продажу 8,5 у 2022 р., 20,1 у 2024 р.	Зміщення акценту контролю у бік управління нормами витрат, технологічною дисципліною, контролю маржинальності культур і витратної структури

\*Складено автором на основі проведеного дослідження

Тенденція структурного перерозподілу активів має пряме управлінське значення. За питомими вагами балансова модель у 2023 р. більшою мірою тяжіє до капіталомісткого контуру, тоді як у 2024 р. зростає роль оборотних активів. Отже, розвиток управлінського контролю

має перейти від домінування контролю інвестицій і технічної бази у періоди посилення необоротного компонента до посиленого контролю оборотного циклу у періоди зростання оборотної складової, із фокусом на запасах, розрахунках, своєчасності надходжень та узгодженості закупівель із бюджетними лімітами. Паралельно дані ліквідності демонструють помітне зміцнення платоспроможності. Поточна ліквідність зросла з 8,62 до 23,45 рази, абсолютна ліквідність зросла з 0,05 до 1,03 рази. У матеріалах наведено пояснення, що у 2024 р. гроші та їх еквіваленти 753 тис. грн співставні з поточними зобов'язаннями 729 тис. грн, отже виникає інша якість контролю платежів і резерву ліквідності. Одночасно повне погашення короткострокового банківського боргу у 2023 р. зафіксовано як вимірюваний результат контролю боргового навантаження та грошових потоків. Для тенденцій розвитку це означає, що контроль має еволюціонувати від реактивного покриття касових розривів до управління ліквідністю через планування платежів, контроль дебіторів, узгодження умов оплати та контроль договірної дисципліни у збуті.

Тенденція прибутковості формує третій вектор розвитку контролю. Частка собівартості у чистому доході знизилася з 85,7 до 73,7, валова рентабельність продажу зросла з 14,3 до 26,3, чиста рентабельність продажу зросла з 8,5 до 20,1, а рентабельність активів і власного капіталу вийшли на рівні 14,3 та 14,7 відповідно. Це створює підстави для розвитку контролю за принципом керованості маржі, коли контроль витрат пов'язується не лише з фактом економії, а з контролем маржинальності культур, технологічних карт, норм витрат ресурсів, впливу ремонтів і простоїв техніки, а також впливу цін реалізації на фінансовий результат. Показниковий контур стратегічного контролю вже охоплює урожайність, ціну реалізації, собівартість, рівень рентабельності за видами продукції та фінансовий результат.

Щоб перетворити виявлені проблеми та зафіксовані тенденції на практичні рішення, доцільно описати напрями розвитку системи

управлінського контролю як набір регламентів, управлінських форм і відповідальності, прив'язаних до циклів контролю та до ключових бізнес-процесів господарства.

Таблиця 3.3

Практичні напрями розвитку управлінського контролю у ФГ  
«ЕДЕМ-777»\*

№	Напрямок розвитку	Зміст змін у процедурах контролю	Відповідальні у чинній структурі	Очікуваний контрольний результат
1	Центри відповідальності та план-факт аналіз за напрямками	Відокремлення витрат і доходів між виробництвом, збутом, логістикою, сервісними роботами, орендою техніки	Керівник, головний бухгалтер	Підвищення об'єктивності оцінювання результативності напрямів, контроль маржинальності та ресурсів по контурах
2	Узгоджений календар контролю з проміжними зрізами	Додавання управлінського зрізу у межах місяця для витрат, закупівель, розрахунків і платежів з прив'язкою до виробничих робіт	Головний бухгалтер, керівник, головний агроном	Скорочення часу виявлення відхилень, підвищення керованості бюджету та грошових потоків
3	Контроль якості даних і уніфікація управлінських форм	Закріплення відповідальності за повноту показників, уніфікація форм звітності за розрахунками та дебіторською заборгованістю	Головний бухгалтер	Зниження інформаційних прогалин, підвищення точності контролю розрахунків і платоспроможності
4	Формалізація ризик-орієнтованого контуру	Введення реєстру ризиків, критеріїв рівня ризику, відповідних контрольних дій для виробничих, ринкових, фінансових ризиків	Керівник, головний агроном, головний бухгалтер	Пріоритизація контрольних зусиль, перехід до превентивного контролю замість реагування після відхилень
5	Поглиблення контролю оборотного циклу	Регламент контролю запасів, розрахунків, строків оплати, контролю дебіторів і календаря платежів	Керівник, головний бухгалтер	Підтримання зростаючої ліквідності та стійкості операцій при збільшенні ролі оборотних активів

\*Складено автором на основі [44-46]

Потреба центрів відповідальності та план-факт аналізу прямо пов'язана з багатоконтурністю діяльності, де рослинництво поєднується з торгівлею, сервісом, орендою техніки та транспортом, і де контроль має відображати витрати й результати диференційовано. Узгодження календаря контролю логічно впливає з різної періодичності спостережень і звітності, зафіксованої у таблиці відповідальності, де виробничі рішення потребують щоденної реакції, а фінансові висновки формуються у місячному циклі. Формалізація ризик-орієнтованого контуру обґрунтована тим, проведене дослідження не підтверджує наявності формалізованого порядку оцінювання ризиків і підбору контрольних дій за рівнями ризику, попри наявність окремих елементів реагування [46].

Окремий акцент доцільно зробити на контролі оборотного циклу, оскільки у структурі активів у 2024 р. зростає роль оборотної складової до 67,6, а зростання абсолютної ліквідності до 1,03 означає перехід до стану, коли грошові кошти співставні з поточними зобов'язаннями. За цих умов завдання розвитку контролю полягає у збереженні досягнутої платоспроможності через регламентацію розрахунків, контроль строків оплати, контроль дебіторської заборгованості, а також узгодження закупівель ресурсів з календарем платежів і виробничим планом.

Таким чином, проблеми розвитку управлінського контролю у ФГ «ЕДЕМ-777» пов'язані з концентрацією відповідальності у ключових посадових осіб, різношвидкими контрольними циклами, потребою диференціації витрат і результатів між напрямками діяльності, неповною формалізацією ризик-орієнтованого контуру та наявністю окремих прогалин у даних. Тенденції 2022–2024 рр. фіксують зміцнення ліквідності, зниження боргового навантаження, зміну структури активів у бік оборотної складової та підвищення прибутковості, отже розвиток контролю має зміщуватися у бік формалізації управлінської аналітики, контролю оборотного циклу, маржинальності та ризиків, із збереженням оперативної керованості виробничих процесів.

### 3.2. Модель розвитку управлінського контролю «ЕДЕМ-777»

Розвиток управлінського контролю у ФГ «ЕДЕМ-777» доцільно будувати як перехід від переважання персонального нагляду до регламентованого процесу, де контрольні дії закріплені за ролями, календарем і стандартами управлінської звітності. Наявний розподіл відповідальності між керівником, головним агрономом, головним бухгалтером та головним інженером-механіком уже формує основу, однак потребує посилення через деталізацію звітів, синхронізацію періодичності, розмежування витрат і результатів за напрямками діяльності та ризик-орієнтовані процедури.

Цільова модель розвитку має забезпечити три управлінські ефекти. Перший – прогнозованість виробничих і фінансових рішень через планові орієнтири, технологічні карти та бюджети з регулярним план-факт аналізом. Другий – швидке виявлення відхилень завдяки єдиному календарю контролю, проміжним управлінським зрізам у межах місяця і стандартизованим форматам даних. Третій – керованість ризиків через формалізований реєстр ризиків, критерії пріоритезації контрольних процедур і закріплення відповідальних за моніторинг тригерів. Потреба формалізації ризиків і прив'язки контрольних заходів до рівнів ризику прямо впливає з того, що ризики враховуються частково, а формалізованого порядку оцінювання і вибору заходів не зафіксовано [47].

Логіка впровадження моделі спирається на чинну практику регулярних циклів моніторингу, де у виробництві працює щоденний і тижневий ритм, у фінансах – місячний цикл, у стратегічному контурі – квартальна і річна оцінка. Розвиток полягає у тому, щоб поєднати ці ритми у спільний управлінський календар і доповнити місячний фінансовий цикл проміжними управлінськими зрізами, аби відхилення за витратами, надходженнями і розрахунками не накопичувалися до кінця місяця. Підставою для підсилення стандартів даних виступає наявність пропусків

по окремих показниках, зокрема відсутність значення дебіторської заборгованості за 2024 рік у наданих масивах, що знижує точність контролю розрахунків і грошових потоків.

Таблиця 3.4

## Цільова модель розвитку управлінського контролю\*

Компонент моделі	Зміст рішень	Носій регламентації	Відповідальні	Очікуваний результат
Розподіл контрольних повноважень	закріплення сфер контролю, правил заміщення, лімітів рішень	положення про контрольні ролі і відповідальність	керівник, головний агроном, головний бухгалтер, головний інженер-механік	зменшення перевантаження ключових осіб, підвищення відтворюваності процедур
Єдиний календар контролю	синхронізація щоденного, тижневого, місячного, квартального контурів	календар контрольних процедур, графік управлінських зрізів	керівник, відповідальні за напрями	своєчасне виявлення відхилень, з'єднання виробничих рішень з бюджетними обмеженнями
Управлінська звітність і стандарти даних	уніфікація форм звітів, довідників, правил заповнення показників	стандарти управлінської звітності, правила контролю якості даних	головний бухгалтер, керівник	усунення прогалин даних, підвищення порівнюваності показників
Центри відповідальності і план-факт	розмежування доходів і витрат за напрями діяльності, контроль маржинальності і ресурсів	положення про центри відповідальності, регламент план-факт	керівник, головний бухгалтер, власники напрямів	об'єктивність оцінювання результативності напрямів, зниження ризику змішування витрат
Ризик-орієнтований контур контролю	реєстр ризиків, шкала рівнів ризику, прив'язка контрольних процедур	регламент управління ризиками, карта контрольних заходів	керівник, головний агроном, головний бухгалтер, головний інженер-механік	попередження втрат, підвищення готовності до погодних, ринкових, виробничих і фінансових ризиків
Контур коригувальних дій	правила запуску корекції, протоколи нарад, контроль виконання рішень	регламент коригувальних дій і контролю виконання	керівник, відповідальні за напрями	скорочення часу реакції на відхилення, підвищення дисципліни виконання рішень

\*Складено автором на основі [48]

Окремої уваги потребує розмежування результатів за напрямками діяльності, оскільки поєднання рослинництва, торгівлі, сервісних операцій, оренди техніки та транспорту підвищує вимоги до відокремленого обліку витрат, доходів і відповідальності. Саме тому модель розвитку доцільно реалізувати через центри відповідальності, що дають можливість проводити план-факт аналіз по кожному напрямку і відстежувати рентабельність культур, робіт і послуг без перехресного перенесення витрат.

Таблиця 3.5

## Центри відповідальності та контури управлінської звітності у ФГ

«ЕДЕМ-777»\*

Центр відповідальності	Межі відповідальності	Керівник	Управлінські показники контролю	Періодичність звіту
Рослинництво	технологічні карти, польові роботи, врожайність, ресурси	головний агроном	виконання робіт за строками і якістю, норми ресурсів, витрати ПММ, виробіток, врожайність	день, тиждень
Техніка і ремонту	готовність техніки, ТО, ремонту, запасні частини	головний інженер-механік	графік ТО, простої, витрати на ремонту, витрати ПММ і запчастин, напрацювання	тиждень, перед сезоном
Закупівлі ресурсів	насіння, добрива, ЗЗР, умови поставки і оплати	керівник разом з головним бухгалтером і головним агрономом	ціни постачальників, відповідність якості при отриманні, календар платежів	за операціями
Збут і розрахунки	договори, ціни реалізації, якість партій, оплата	керівник разом з головним бухгалтером	строки оплати, дебіторська заборгованість, надходження коштів, відвантаження	за операціями, тиждень
Транспорт і сервісні роботи	вантажні перевезення, сервісні роботи, оренда техніки	керівник разом з головним інженером-механіком	завантаження транспорту і техніки, собівартість рейсу або гектару, виконання замовлень	Тиждень
Фінанси і бюджет	бюджети, витрати, рух коштів, податкові розрахунки	головний бухгалтер	виконання бюджету, відхилення за статтями і напрямками, рух коштів, кредиторська і дебіторська заборгованість	місяць з проміжними зрізами

\*Складено автором на основі [49]

Зміст показників по центрах відповідальності доцільно формувати з урахуванням тих індикаторів, які вже застосовуються у господарстві на стратегічному, оперативному та фінансовому рівнях. На стратегічному рівні у переліку присутні урожайність у центнерах з гектара, обсяг виробництва, середня ціна реалізації, собівартість, рентабельність за видами продукції, фінансовий результат і віддача на гектар орендованої землі.

На оперативному рівні у виробництві фіксуються технологічні карти і нормативи витрат ресурсів, строки та якість робіт, моніторинг стану посівів. У фінансовому контурі застосовується бюджетування витрат виробничого циклу, місячний контроль бюджету, калькуляція собівартості та контроль надходження коштів. Включення цих показників у стандартизовані форми звітності дає можливість отримати єдине поле управлінських рішень, де виробничі відхилення одразу переходять у фінансові наслідки, а фінансові обмеження перетворюються у виробничі ліміти [48].

Практичне впровадження моделі доцільно здійснювати етапно з прив'язкою до аграрного календаря, щоб регламенти і звітність були адаптовані до сезонних піків навантаження. На підготовчому етапі увага зосереджується на уніфікації даних і форм звітності, визначенні довідників показників, формуванні правил контролю якості даних і запуску центрів відповідальності.

У період посівної та вегетації акцент переноситься на оперативний контроль технологічних карт, витрат ресурсів, виробітку і дотримання строків. У період збирання та збуту зростає значущість контролю якості партій, логістики, розрахунків і дебіторської заборгованості.

Таблиця 3.6

Етапи впровадження моделі розвитку управлінського контролю у ФГ  
«ЕДЕМ-777»\*

Етап	Зміст робіт	Управлінський результат	Відповідальні
Підготовчий період між сезонами	стандарти форм звітів, правила заповнення показників, довідники; запуск центрів відповідальності; графік управлінських зрізів у межах місяця; протокол коригувальних рішень	порівнюваність показників, усунення прогалин даних, підвищення керованості витрат	керівник, головний бухгалтер
Посівна	контроль технологічних карт, строків і якості операцій; контроль ПММ і виробітку; щотижневі зведення з фіксацією відхилень і рішень	скорочення втрат часу і ресурсів, підвищення дисципліни виконання робіт	головний агроном
Веgetація	моніторинг стану посівів; контроль внесення добрив і ЗЗР; контроль витрат ресурсів по полях і культурах; проміжний аналіз бюджету в середині місяця	раннє виявлення відхилень, корекція ресурсного плану	головний агроном, головний бухгалтер
Збирання	контроль готовності техніки, простоїв, ремонтів; контроль врожайності на етапі збирання; зіставлення фактичних показників з планом	мінімізація простоїв, підвищення технологічної стабільності збирання	головний інженер-механік, головний агроном
Післязбиральний період і збут	контроль якості партій перед відвантаженням, контроль строків оплати, робота з дебіторською заборгованістю; аналіз рентабельності культур; підготовка підсумкового звіту	зниження ризику касових розривів, підвищення прогнозованості грошових потоків	керівник, головний бухгалтер

\*Складено автором

Ризик-орієнтований контур у межах моделі потребує не декларативного переліку ризиків, а формального реєстру, де кожному ризику відповідають тригери, індикатори, контрольні заходи і відповідальний. Ця частина моделі спрямована на переведення контролю з режиму реагування до режиму попередження, оскільки в описі діяльності відображено врахування ризиків через диверсифікацію посівів, резервний

фонд і довгострокові договори, але відсутній формальний порядок оцінювання ризику і вибору контрольних заходів за рівнями ризику.

Таблиця 3.7

Реєстр ризиків і контрольні заходи у моделі розвитку управлінського контролю ФГ «ЕДЕМ-777»\*

Група ризику	Ризикова подія	Контрольний індикатор	Контрольна дія	Відповідальний	Періодичність
Природно-кліматичні	відхилення погодних умов у критичні фази	стан посівів, виконання агрозаходів за календарем	корекція календаря робіт, уточнення норм ресурсів, контроль виконання технологічних карт	головний агроном	день, тиждень
Ринкові	коливання цін реалізації і ресурсів	середня ціна реалізації, ціни постачальників	порівняння пропозицій, вибір часу реалізації, перегляд планів збуту	керівник	тиждень
Виробничі	відмова техніки у пікові періоди	простої, витрати на ремонт, готовність техніки	графік ТО, сезонні інспекції, контроль запасу критичних запчастин	головний інженер-механік	тиждень, перед сезоном
Фінансові	затримка надходжень, касові розриви	строки оплати, дебіторська заборгованість, рух коштів	контроль договорів і оплат, проміжні зрізи у межах місяця, план платежів	головний бухгалтер	тиждень, місяць
Якість даних	пропуски або несумісність показників	повнота звітів, відповідність довідників	контроль якості даних, відповідальність за довідники і показники	головний бухгалтер	місяць

\*Складено автором на основі [38, 44]

Таким чином, модель розвитку управлінського контролю для ФГ «ЕДЕМ-777» доцільно оформити як взаємопов'язану сукупність регламентів, календаря, стандартів управлінської звітності, центрів відповідальності та ризик-орієнтованих процедур, які спираються на чинний розподіл ролей і періодичність контролю. Реалізація моделі забезпечує синхронізацію виробничих рішень з бюджетними

обмеженнями, підвищує якість даних і дозволяє керівництву приймати рішення на основі регулярних управлінських зрізів, а не тільки підсумкових місячних або квартальних результатів.

### 3.3 Розрахунок економічної ефективності від впровадження моделі розвитку управлінського контролю

Економічна ефективність моделі розвитку управлінського контролю проявляється через приріст керованості витрат, зменшення виробничих витрат, підвищення прозорості планування та регулярності управлінської звітності. Для кількісного обґрунтування доцільно спиратися на фактичний масштаб діяльності за 2024 рік, а прогнозний ефект оцінити у горизонті трьох років, оскільки організаційні регламенти, центри відповідальності, цифровий моніторинг та дисципліна план-факт аналізу дають результат поступово впродовж декількох виробничих циклів. Ставку дисконту для NPV у розрахунку прийнято на рівні 20 відсотків річних. Орієнтиром слугує облікова ставка НБУ 15,5 відсотка, а додаткова надбавка враховує аграрні виробничі та ринкові ризики [29]. Оцінювання виконано на базі показників 2024 року, які вже відображають сформований рівень рентабельності та ліквідності господарства (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Базові показники 2024 року для розрахунків, тис. грн.\*

Показник	Значення
Чистий дохід від реалізації	17 964
Собівартість реалізованої продукції	13 235
Валовий прибуток	4 729
Фінансовий результат до оподаткування	3 616
Чистий фінансовий результат	3 616
Активи	25 302
Власний капітал	24 573
Оборотні активи	17 092
Гроші та їх еквіваленти	753
Поточні зобов'язання і забезпечення	729

\*Складено автором на основі

У наданих даних фінансовий результат до оподаткування дорівнює чистому фінансовому результату, тому в інвестиційному розрахунку грошові потоки оцінено без виокремлення податку на прибуток у структурі чистого результату, щоб не створювати штучну різницю між ЕВТ і чистим прибутком.

Витратна частина моделі складається з разових організаційно-методичних робіт та щорічних витрат на підтримку цифрових і регламентних процедур контролю. Для грошової оцінки окремих сервісів використано публічні цінові орієнтири, зокрема прайс AGS Digital із розрахунком вартості у доларах США за 1 га на рік, а перерахунок у гривню виконано за офіційним курсом НБУ станом на 15.12.2025, 42,1936 грн за 1 дол. США [28].

Таблиця 3.9

Кошторис упровадження моделі управлінського контролю, тис. грн.\*

Стаття витрат	Рік упровадження	Сума
GPS-трекери 6 од. для виробничої техніки і транспорту	разово	12,5
Монтаж, налаштування, калібрування обліку ПММ і маршрутів	разово	6,0
Розроблення регламентів контролю, календаря, форм управлінської звітності, матриці відповідальності	разово	70,0
Налаштування аналітики план-факт у розрізі напрямів, культур, полів, статей витрат, шаблони звітів	разово	46,0
Навчання відповідальних осіб і виконавців роботі з регламентами і звітами	разово	20,0
Разові витрати разом		154,5
Агроаудит і супровід контролю технологій, 8 дол. США за 1 га на рік	щороку	624,5
Координація управлінського контролю, контроль якості даних, підготовка управлінських зрізів	щороку	108,0

\*Складено автором

Ціновий орієнтир щодо GPS-трекера та типового ефекту моніторингу для економії витрат пального наведений у відкритих матеріалах постачальників, тому у розрахунку застосовано консервативні припущення щодо фінансового ефекту, без перенесення рекламних максимумів у

прогноз [41]. Ефект моделі формується через зменшення втрат ресурсів і відхилень від технологічних норм, дисципліну план-факт контролю у розрізі напрямів діяльності та підвищення керованості виробничого циклу. Для прогнозу прийнято поступове зростання ефекту на 1 га, оскільки перший рік зазвичай дає стабілізацію регламентів, другий – закріплення, третій – повноцінне використання накопичених даних для коригувальних рішень.

Як верхню межу потенціалу цифрового землеробства в літературі й публічних матеріалах платформ наводять суттєвий приріст прибутковості на гектар, тому у прогнозі використано значення, нижчі за публічно декларовані, щоб залишити запас на погодні й ринкові коливання.

Таблиця 3.10

## Розрахунок прогнозного ефекту моделі, тис. грн.\*

Показник	2025	2026	2027
Приріст операційного результату, дол. США на 1 га	20	23	26
Приріст операційного результату, тис. грн.	1 561,2	1 795,4	2 029,6
Витрати на агроаудит і супровід, тис. грн.	624,5	624,5	624,5
Чистий ефект до адміністративних витрат, тис. грн	936,7	1 170,9	1 405,1
Додаткові організаційні витрати на контроль, тис. грн	108,0	108,0	108,0
Чистий грошовий потік від моделі, тис. грн	828,7	1 062,9	1 297,1

\*Складено автором

Розрахунок у табл. 3.10 показує, що навіть за обережних припущень приріст керованості операцій дає додатковий грошовий потік, достатній для покриття щорічних витрат на супровід. Найбільший внесок у результат у прогнозі забезпечує не одноразова економія, а дисципліна повторюваних управлінських процедур, коли відхилення фіксуються раніше, а коригування виконуються у межах виробничого циклу, а не після завершення сезону.

Щоб прив'язати ефект до показників, які вже використовувалися для оцінювання фінансового стану, доцільно перерахувати рентабельність і ліквідність з урахуванням додаткового грошового потоку. У прогнозі

прийнято, що додатковий результат переважно капіталізується у складі грошових коштів і власного капіталу за незмінного масштабу активів у короткому горизонті.

Таблиця 3.11

Прогноз зміни фінансових індикаторів ефективності контролю, 2025–2027  
рр.\*

Показник	2025	2026	2027
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	4 444,7	4 678,9	4 913,0
Чиста рентабельність продажу, відсотків	24,7	26,0	27,3
Рентабельність активів, відсотків	17,6	18,5	19,4
Рентабельність власного капіталу, відсотків	18,1	19,0	20,0
Поточна ліквідність, рази	24,37	25,83	27,61
Абсолютна ліквідність, рази	1,96	3,42	5,19

\*Складено автором

Прогнозні значення демонструють очікуване посилення запасу платоспроможності та підвищення рентабельності при незмінному масштабі доходу 2024 року як бази порівняння. Для управлінського контролю це означає можливість підсилити внутрішні ліміти і нормативи, перейти від реакції на відхилення до керування причинами відхилень та фіксації економії у грошовому потоці.

NPV розраховано як суму дисконтованих прогнозних грошових потоків за 2025–2027 роки з урахуванням разових витрат у рік упровадження. Дисконтна ставка – 20 відсотків річних, обґрунтування наведено на початку розділу [29].

Таблиця 3.12

Дисконтований розрахунок NPV моделі, тис. грн.\*

Період	Грошовий потік	Дисконт-фактор	Поточна вартість
0	-154,5	1,000	-154,5
1	828,7	0,833	690,6
2	1 062,9	0,694	737,0
3	1 297,1	0,579	750,7
NPV			2 024,8

\*Складено автором

На основі табл. 3.12 модель має додатну чисту поточну вартість 2 024,8 тис. грн, що означає фінансову доцільність упровадження за прийнятих припущень.

Додатково узагальнимо інтегральні показники в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

## Інтегральні показники ефективності\*

Показник	Значення
Разові витрати, тис. грн.	154,5
Сумарний чистий грошовий потік за 3 роки, тис. грн	3 188,7
ROI за 3 роки, відсотків	1 964,1
Орієнтовний термін окупності, місяців	2,2

\*Складено автором

Економічний ефект збережеться лише за умови, що виконання регламентів контролю стане регулярним і вимірюваним. Доцільно закріпити набір KPI результативності і KRI ризику, прив'язаний до календаря контролю і відповідальних осіб, а також до якості даних управлінської звітності.

Таблиця 3.14

## KPI результативності і KRI ризику для супроводу моделі\*

Індикатор	Тип	Ціль на 2025–2027
Частка собівартості у чистому доході, відсотків	KPI	71,5 – 70,0
Чиста рентабельність продажу, відсотків	KPI	24,7 – 27,3
План-факт відхилення прямих витрат на 1 га, відсотків	KPI	не більше 5
Частка витрат, віднесених на культуру і поле з первинним документом, відсотків	KPI	не менше 95
Частка техніки з контрольованими маршрутами і ПММ, відсотків	KPI	не менше 90
Частка простоїв техніки у пікові періоди, відсотків	KRI	не більше 3
Перевитрата ПММ відносно норми, відсотків	KRI	не більше 2
Частка управлінських звітів, поданих у строк, відсотків	KRI	не менше 95
Частка операцій з неповними даними у звітності, відсотків	KRI	не більше 1

\*Складено автором

Отже, здійснений розрахунок показує високу економічну доцільність впровадження моделі розвитку управлінського контролю за рахунок додатного NPV, значного ROI та короткого терміну окупності. Таким чином, пріоритетом управління стає керування впровадженням через KPI і KRI, що забезпечує перехід від епізодичних перевірок до регулярного план-факт циклу з фіксацією ефекту у грошовому потоці.

Таким чином, розрахунок економічної ефективності засвідчив, що впровадження запропонованої моделі розвитку управлінського контролю є фінансово доцільним і результативним для ФГ «ЕДЕМ-777». Модель забезпечує стійкий додатковий грошовий потік, формує додатну чисту приведену вартість, характеризується високим рівнем окупності інвестицій і коротким терміном повернення витрат. Поліпшення ключових фінансових показників підтверджує, що організаційні та інформаційні зміни трансформуються у реальний економічний ефект і підвищують керованість діяльності господарства в середньостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

Розкрито управлінський контроль як управлінську діяльність, спрямовану на забезпечення виконання планових орієнтирів через вимірювання фактичних результатів, зіставлення їх із заданими параметрами та ініціювання коригувальних управлінських дій. Показано, що мета контролю пов'язана з досягненням результатів за умови дотримання ресурсних обмежень, строків і вимог до якості, а завдання концентруються на формуванні достовірної інформації, виявленні відхилень, встановленні причин і оцінюванні наслідків для результатів і ресурсів. Визначено, що функціональна наповненість контролю охоплює інформаційну, порівняльно-оціночну, діагностичну, регулювальну, превентивну, координаційну та мотиваційну функції, які забезпечують керованість діяльності організації, дисципліну виконання управлінських рішень і відповідальність виконавців за використання ресурсів.

Доведено, що роль управлінського контролю виходить за межі фіксації відхилень і полягає у підтримці управлінського циклу «планування – виконання – оцінювання – коригування». Показано, що контроль створює інформаційне підґрунтя для обґрунтованих управлінських рішень, підсилює узгодженість дій підрозділів і виконавців, формує дисципліну дотримання стандартів і регламентів, а також забезпечує зворотний зв'язок щодо результативності витрат і використання ресурсів. Обґрунтовано, що через превентивні й регулювальні механізми контроль знижує ймовірність накопичення проблем до рівня, коли їх усунення потребує надмірних витрат часу, коштів і організаційних зусиль.

Систематизовано форми контролю за рівнями управління, часом здійснення і предметом перевірки, що дозволяє поєднувати попередній, поточний і підсумковий контроль у єдиному управлінському циклі. Обґрунтовано доцільність застосування методів нормативного контролю витрат, план-факт аналізу, бюджетного контролю, внутрішньої

управлінської звітності та процедурних перевірок дотримання регламентів. Показано, що інструментарій контролю має забезпечувати вимірюваність параметрів діяльності, порівнюваність даних у часі та можливість деталізації до рівня процесів, операцій і відповідальних осіб, оскільки саме це створює умови для швидкого виявлення відхилень і обґрунтованого коригування управлінських рішень.

Встановлено, що специфіка діяльності ФГ «ЕДЕМ-777» формує підвищені вимоги до організації контролю через сезонність робіт, ресурсомісткість виробничих операцій і потребу оперативного управління під час пікових періодів. Показано, що для господарства визначальними об'єктами контролю виступають строки й якість виконання технологічних операцій, використання матеріальних ресурсів, стан техніки, продуктивність праці, організація закупівель і збуту, а також дисципліна розрахунків із контрагентами. Обґрунтовано, що поєднання різних напрямів робіт підсилює потребу у розмежуванні витрат і результатів, а також у встановленні чітких відповідальних осіб за збір, узгодження і подання управлінської інформації.

Проведене оцінювання показників за 2022–2024 рр. дало можливість охарактеризувати зміни у складі активів, джерелах фінансування, ліквідності, борговому навантаженні та прибутковості, що відображає результативність управління ресурсами і фінансовими потоками. Показано, що зростання платоспроможності та посилення фінансової стійкості підвищують значущість контролю грошових потоків, графіків оплат і якості управлінських даних щодо розрахунків. Встановлено, що поліпшення показників прибутковості та зниження частки собівартості у доході вимагають підтримання витратної дисципліни через детальний облік витрат, регулярний план-факт аналіз і контроль відхилень на рівні статей, процесів і напрямів діяльності.

Описано практичну організацію управлінського контролю у ФГ «ЕДЕМ-777», де контроль здійснюється на стратегічному, оперативному,

фінансовому й технічному рівнях із розподілом функцій між керівником і ключовими спеціалістами. Показано, що сильні сторони чинної практики пов'язані з високою регулярністю контролю виробничих операцій, наявністю управлінської звітності у фінансовому контурі та підтриманням технічної готовності машин через графіки обслуговування й ремонтів. Водночас встановлено, що залежність контролю від персональної залученості обмеженого кола відповідальних осіб і різна періодичність контрольних циклів створюють ризик запізненого виявлення частини відхилень у фінансово-економічній площині та ускладнюють масштабування процедур за умови розширення діяльності.

Ефективність контролю оцінено через систему індикаторів структури активів і джерел фінансування, ліквідності, боргового навантаження та прибутковості, що дозволило пов'язати якість контролю з результатами фінансово-економічної діяльності. Показано, що посилення ліквідності й зниження боргового навантаження підвищують вимоги до точності контролю розрахунків, своєчасності надходжень коштів і прогнозування платежів, оскільки фінансова стабільність у господарстві значною мірою залежить від внутрішньої дисципліни управління грошовими потоками. Установлено, що подальше підвищення результативності контролю потребує посилення стандартизації управлінської звітності, контролю якості даних і деталізації план-факт аналізу, щоб управлінські рішення спиралися на повні та порівнювані показники.

Визначено проблемні прояви чинної системи контролю, які знижують оперативність управлінської реакції та обмежують відтворюваність контрольних процедур. До них віднесено концентрацію контрольних функцій у вузькому колі відповідальних осіб, відмінності періодичності контролю за напрямками, потребу розмежування витрат і доходів за видами діяльності, неповну формалізацію ризик-орієнтованих процедур і наявність інформаційних прогалин щодо окремих показників. Встановлено тенденцію розвитку у напрямі регламентації процесів,

узгодження календаря контролю, впровадження центрів відповідальності, стандартизації управлінської звітності та підвищення якості даних як передумови для своєчасних коригувальних рішень.

Обґрунтовано модель розвитку управлінського контролю як інтегрований набір організаційних і інформаційних рішень, що забезпечує регулярність контрольних процедур, прозорість відповідальності та порівнюваність управлінських даних. Модель передбачає формалізацію регламентів і управлінської звітності, узгодження календаря контролю, делегування частини контрольних дій, запровадження центрів відповідальності з план-факт аналізом у розрізі напрямів діяльності, а також формування ризик-орієнтованого контуру через реєстр ризиків і прив'язку контрольних заходів до рівня ризику. Показано, що реалізація моделі створює організаційні умови для підвищення дисципліни витрат, скорочення часу реагування на відхилення та підсилення керованості виробничого і фінансового контурів.

Доведено, що впровадження моделі має економічну доцільність, оскільки витрати на організаційне й інформаційне налаштування контролю компенсуються очікуваним приростом результату за рахунок зменшення витрат ресурсів, підвищення точності планування та посилення контролю відхилень у витратах, розрахунках і грошових потоках. Розрахунок ефективності виконано з використанням показників інвестиційної результативності, що дозволило оцінити фінансовий ефект у часовому вимірі та зіставити його з первинними вкладеннями. За результатами розрахунків підтверджено можливість отримання позитивного економічного результату за умови контролю впровадження через вимірювані індикатори, зокрема KPI та KRI, які відображають дисципліну управлінських процедур, якість даних і рівень ризиків.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюшок В. (2022). Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61> (дата звернення 13.12.2025).
2. Бутинець Т.А. Управлінський контроль та його елементи. *Вісник ЖДТУ / Економічні науки*. 2017. № 1. С. 24–29.
3. Востряков О.В. Методологія стратегічного процесу на підприємстві. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія. К.:КНЕУ, 2017. с. 98-107.
4. Воленко В. Г. Зарубіжний досвід державного фінансового контролю в умовах децентралізації. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*. 2019. №1. С. 44-50.
5. Гасило О. О. Контролінг управління персоналом підприємств. *Торгівля і ринок України : Тем. зб. наук. праць з проблем торгівлі і громадського харчування*. Вип. 25. Донецьк : ДонНУЕТ, 2018. Т. 1. С. 369-374.
6. Гунченко М. В., Маркіна О. М. Контролінг для менеджерів: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2013. - 126 с.
7. Григораш І. О. Контролінг як сучасна система управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 11 (113). С. 96-107.
8. Давидович І. Є. Д Контролінг: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 552 с
9. Досьє підприємства ФГ «ЕДЕМ-777», URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15761854#express-universal-file> (дата звернення 13.12.2025).
10. Єфіменко Т.І. Внутрішньогосподарський контроль: Навчальний посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2013. 313 с.

11. Капліна А. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16> (дата звернення 13.12.2025).

12. Ковтун Т.В. Система внутрішнього контролю як невід'ємний елемент операційної системи підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 6. Т. 1. С. 165–170.

13. Клименко Ю. В. Уточнення змісту контролю як управлінської функції. *Економічні науки (Economic Sciences)*: збірник наукових праць. 2019. Вип. 3(36). С. 218. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/3\(36\)/22.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/3(36)/22.pdf) (дата звернення 13.12.2025).

14. Клевець Н. І. Управлінський контроль, як спосіб максимізації прибутку підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 215. С. 67-69.

15. Капліна А. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16> (дата звернення 13.12.2025).

16. Ковалів М. В., Єсімов С. С., Проць І. М., Лозинський Ю. Р. Правове регулювання фінансового контролю в Україні: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2018. 267 с.

17. Кузьмін О. Є., Кізло М. В. Система контролю діяльності промислового підприємства: формування та формалізація. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 184-194.

18. Кузнецов А. А. Управлінський контроль: сутність, місце та призначення. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2015. № 2 (19). С. 97–106. URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2015/2/10.pdf> (дата звернення 18.12.2025).

19. Лозовський О. М. Чабан Ю. С. Управлінський контроль як складова ефективної діяльності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 6, ч. 3. С. 16-19.

20. Лозовський О. М., Романчук Р. А. Особливості управлінського контролю в діяльності організацій. *Економіка і суспільство*. Вип. 19. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. С. 467–471. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/71.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/71.pdf) (дата звернення 19.12.2025).

21. Лукановська І. Р., Управлінський контроль та його специфіка: польський досвід. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 9 (322). С. 22–28. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/322/pdf/22-28.pdf> (дата звернення 17.12.2025).

22. Марчук У.О. Функції контролю в системі управління підприємством. *Економіка, фінанси, право*. 2013. № 1. С. 31–34.

23. Менеджмент : навч. посіб. Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

24. Мірошник О.Ю., Шубіна С.В. Стратегічний аналіз: практикум. Навчальний посібник. Київ : Новий світ, 2024. 218 с.

25. Мочона Л.Г. Сучасні інструменти стратегічного контролінгу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2013. № 11. С. 406—416.

26. Менеджмент: навчальний посібник. У 2 т. Т. 1. Загальний менеджмент / рук. авт. кол. С. Ф. Поважний. 3-тє вид., перероб. та доп. Донецьк: ДонДУУ, 2012. 331 с.

27. Моргун Г. В. Стратегічний контролінг як підсистема стратегічного управління. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 453-459.

28. Міністерство фінансів України. Офіційний курс валют Національного банку України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/exchange/nbu/curr/> (дата звернення: 15.12.2025).

29. Національний банк України. Постанова Правління Національного банку України від 12.12.2025 № 145. URL: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution\\_12122025\\_145](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_12122025_145) (дата звернення: 15.12.2025).

30. Науково-практичні засади впровадження контролінгу персоналу на підприємствах. С. В. Мішина, О. Ю. Мішин. *Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання*. 2019. № 10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2019/44.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/44.pdf) (дата звернення 13.12.2025).

31. Орехова А., Шапаренко О. Ефективність управлінського контролю за діяльністю персоналу підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 2. С. 56-62.

32. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.

33. Радіонов Ю. Д. Роль державного фінансового контролю (аудиту) в управлінні економікою. *Економіка України*. 2024. №8 (753). С. 29-50.

34. Савченко Р. О., Савченко Н. М. Види та стадії управлінського контролю. *Економічна наука*. 2015. №9. С. 70-73.

35. Савченко Р. О., Савченко Н. М. Процедури управлінського контролю. *Економіка та держава*. 2016. № 9. С. 34-40.

36. Стратегічний аналіз : навч. Посібник / за ред. проф. О. В. Кочеткова. Київ : Кондор, 2025. 412 с.

37. Стратегування в умовах невизначеності. Савчук В., Ковальов Д. Лабораторія, 2024. 206 с.

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

39. Снітко Є. О., Завгородня Є. ЄМенеджмент: підруч. для студ. ден. та заоч. форм навч. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньою програмою „Менеджмент

організацій і адміністрування. ДР «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка». Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. 281 с.

40. Савченко Р. О. Конотація управлінського контролю. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 18. С. 33–36.

41. Техконтроль. GPS-моніторинг транспорту та сільськогосподарської техніки. URL: <https://www.tehkontrol.ua/ukr-gps-monitoring> (дата звернення: 15.12.2025).

42. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ : К.І.С., 2017. 932 с.

43. Фінансовий контролінг: навчальний посібник / Н. В. Сабліна, Т. Б. Кузенко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 161 с.

44. Фісуненко П. А. Організаційно-економічний механізм контролю ефективності використання ресурсів підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. №1 (48). С.300-304.

45. Черненко, О. В. Уточнення змісту контролю як управлінської функції менеджменту організації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр.* Кропивницький : ЦНТУ, 2019. Вип. 3 (36). С. 207-218.

46. Ценклер Н. І. Методичні підходи до формування моделі кадрового контролінгу. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 1 (45). Т. 2. С. 269 – 272.

47. Храпкіна В. В., Дерев'янка І. С. Управлінський контроль в системі менеджменту підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 3 (120). С. 59–64. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/3\\_2021/11.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/3_2021/11.pdf)

48. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

49. Яценко В. М. Внутрішній контроль на підприємствах України: проблеми розвитку та шляхи їх вирішення. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2015. С. 34–35.

50. Opendatabot. Інформація про суб'єкта господарювання Фермерське господарство «ЕДЕМ-777». URL: <https://opendatabot.ua/c/31969341> (дата звернення: 15.12.2025).