

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри, д.е.н., проф.

_____ І.О. Кузнецова

20.05.2024

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент**

за темою:

«Формування системи контролінгу підприємства»

Виконавець:

студент ЦЗФВН

Ранга Кирил

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., професор

Кузнецова І.О.

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса 2024

Зміст

Вступ	3
Розділ 1	5
Теоретичні основи контролінгу	
1.1 Сутність та функції контролінгу	5
1.2 Управління витратами в системі контролінгу	13
1.3 Служба контролінгу в організаційній структурі підприємства та умови її впровадження	19
 Розділ 2	 24
Формування системи контролінгу портового терміналу	
2.1 Характеристика елеваторної галузі та ринку зерна України	24
2.2 Аналіз діяльності портового терміналу	32
2.3 Заходи з формування служби контролінгу підприємства	41
Висновки	54
Література	57

Вступ

Актуальність теми. В сучасних умовах господарювання зростають вимоги до вміння ефективно розпоряджатися ресурсами та гнучкості управління. Для вдосконалення технології управління та отримання максимальної результативності діяльності необхідно максимально використовувати внутрішні ресурси підприємства. Існує потреба в пошуку нових та вдосконалених систем управління, які забезпечують надійність функціонування підприємства. Це, у свою чергу, вимагає розробки механізмів координації і контролю всередині системи управління. Такі умови можуть бути досягнуті завдяки впровадженню системи контролінгу на підприємстві. Ця підсистема сприяє підтримці основної економічної мети підприємства: отримання прибутку. Всі ці аспекти визначають актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Метою роботи є підвищення прибутковості портового елеватору за рахунок створення служби контролінгу на підприємстві та організації системи управління за відхиленнями

У відповідності до цілі в кваліфікаційній роботі вирішені такі **завдання:**

- визначити сутність контролінгу як концепції управління діяльністю підприємства;
- проаналізувати розвиток елеваторної галузі;
- обґрунтувати структуру служби контролінгу та її основні функції;
- обґрунтувати процес управління за відхиленнями

Об'єкт дослідження: портовий термінал

Методи дослідження. В роботі використано низку методів наукового дослідження: систематизацій під час вивчення сутності контролінгу, методи статистичного аналізу для визначення тенденцій розвитку елеваторної галузі; методику аналізу привабливості бізнесу Ансоффа, метод аналізу внутрішнього середовища SNW-аналіз, метод побудови процесу управління,

метод управління за відхиленнями.

Практичне значення. В роботі проведений аналіз відхилень витрат, що дало змогу виявити причини відхилень, оцінити їх вплив на роботу підприємства та надати рекомендації з прийняття управлінських рішень для ліквідації негативного впливу відхилень на економічний результат роботи підприємства.

Розділ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ

1.1 Сутність та функції контролінгу

Контролінг – нове явище в теорії і практиці сучасного управління. Сучасне управління збагатилося новим поняттям – контролінг. Німецькі дослідники Р. Манн та Е. Майєр чітко окреслили його суть: це система управління, спрямована на забезпечення довгострокового успіху підприємства та його структурних одиниць.

Термін "контролінг" походить від англійського "to control" (контролювати, управляти), яке, в свою чергу, сягає корінням до французького слова, що означає "реєстр, перевірочний список". Цікаво, що в США та Великобританії цей термін майже не вживається, там використовується назва "управлінський облік", хоча посадові обов'язки фахівців з управлінського обліку звучать як "контролери". В Україні ж, як і в Німеччині, прижився саме термін "контролінг".

Що ж ховається за цим словом? Судячи з літератури, контролінг – поняття доволі широке, на перший погляд, воно асоціюється зі словом "контроль". Проте, контролінг не обмежується простою системою контролю, а охоплює значно ширший спектр діяльності підприємства. Він поєднує в собі:

- систему спостереження та вивчення поведінки економічного механізму конкретного підприємства;
- розробку шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою;
- систему, орієнтовану на майбутній розвиток підприємства.

На відміну від контролю, який зосереджений на зіставленні фактичних та планових показників, на виявленні помилок і прорахунків, контролінг спрямований на управління майбутнім, на забезпечення тривалого й успішного функціонування суб'єкта.

У науковій літературі є багато визначень поняття «контролінгу». І для точнішого визначення його сутності розглянемо як визначають його зарубіжні та вітчизняні автори (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Визначення контролінгу в науковій літературі

Автор	Суть визначення
1. Майер Є. [13, с.9]	Під контролінгом слід розуміти провідну концепцію ефективного управління фірмою та забезпечення її довгострокового існування.
2. Майер Є. [13, с.15]	... контролінг ... є механізмом саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотній зв'язок в контурі управління.
3. Майер Є. [13, с.88]	... контролінг представляє собою у широкому сенсі систему забезпечення виживання підприємства в двох аспектах: короткостроковому — оптимізація прибутку — і довгостроковому — збереження і підтримка гармонійних відносин і взаємозв'язків даного підприємства з оточуючими його сферами: природною, соціальною, господарською.
4. Майер Є. [13, с.88]	Контролінг представляє собою сукупність методів оперативного і стратегічного управління: обліку, планування, аналізу і контролю, об'єднаних на якісно новому етапі розвитку ринкових відносин на Заході в єдину систему, функціонування якої підпорядковано визначеній цілі.
5. Манн Р., Майер [14, с.8]	... Систему управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності фірми ... як систему управління прибутком підприємства.
6. Манн Р., Майер [14, с.21]	Контролінг — це система регулювання витрат і результатів діяльності, яка допомагає у досягненні цілей підприємства, яка дозволяє уникнути несподіванок та своєчасно включити червоне світло, коли економіці підприємства загрожує небезпека, яка потребує використання мір для протидії.

З наведених визначень можна зробити висновок, що найчастіше «контролінг» на підприємстві розглядають як:

- Управління витратами та прибутком;
- Інформаційне забезпечення;
- Систему виживання;
- Контроль та координацію;
- Розробку альтернатив;

- Обліково-аналітичну систему.

Порівнюючи й аналізуючи зміст визначень, ряд авторів небезпідставно стверджують, що контролінг є важливим інструментом для функціонування підприємства, оскільки він виконує низку функцій [5; 12]:

- Забезпечує інформацією;
- Надає підстави для ефективного використання ресурсів;
- Оптимізує прибуток;
- Покращує умови для єдності стратегії і тактики;
- Надає підставу для економічно обґрунтованих рішень;
- Змінює роль планово-економічних служб.

У наукових працях [4;15;23] визначають такі причини виникнення контролінгу та впровадження його на вітчизняних підприємствах:

- Зростання обсягів та диверсифікація виробництва, які потребують нових методів управління.
- Неефективна система інформації на підприємстві ускладнює прийняття рішень.
- Нестабільність середовища потребує постійного адаптування та контролю.
- Відсутність ефективної системи показників ускладнює оцінку роботи підприємства.
- Неефективна система управлінського обліку не дає керівництву інформацію, необхідну для прийняття рішень.
- Відсутність контролю за результатами рішень робить їх неефективними.

Контролінг має за головну мету – економічну. Тобто отримання максимального рівня прибутку при існуючих обставинах. Тому іноді контролінг визначають як «систему управління прибутком підприємства» рис 1.1.

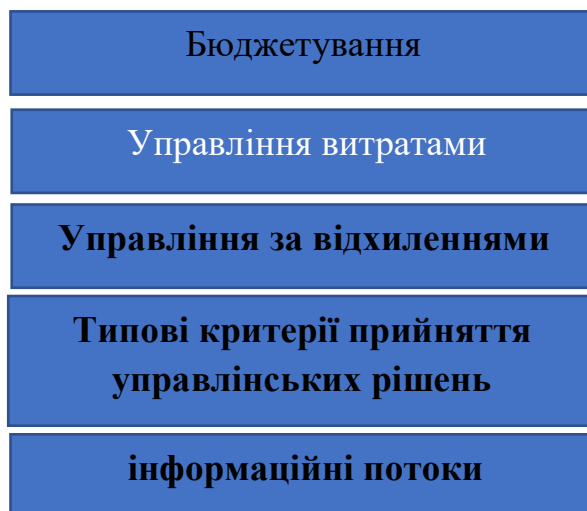


Рис 1.1 Основні економічні цілі об'єкти контролінгу [3]

Бюджетування традиційне це розуміння обмежується лише складанням фінансових планів. Проте, насправді, це набагато ширша концепція, яка являє собою потужну управлінську технологію. Її мета - допомогти керівництву [9]:

- Розробляти обґрунтовані управлінські рішення;
- Збирати, обробляти та оцінювати інформацію;
- Вдосконалювати управління виробництвом.

Важливо зазначити, що бюджетування не є жорсткою системою, а гнучким інструментом, який можна адаптувати до потреб конкретного підприємства. Для успішного впровадження бюджетування воно має бути інтегровано з іншими системами управління на підприємстві. Зміни в організаційній культурі підприємства також є важливим фактором для успішного впровадження бюджетування.

Після складання бюджетів та початку їх виконання важливо постійно відстежувати, чи відповідають фактичні показники запланованим. Цим займається управління за відхиленнями. Його завдання[11]:

- визначити відхилення, тобто порівняти фактичні результати з плановими, що дає чітке уявлення про те, де саме відбуваються розбіжності.
- проаналізувати причини відхилень;
- розробити коригувальні заходи. На основі аналізу причин відхилень керівництво може вжити заходів для повернення до запланованого курсу.

Управління за відхиленнями та бюджетування - це два ключові інструменти контролінгу, які допомагають підприємствам досягати своїх цілей, підвищувати ефективність та адаптуватися до мінливих умов ринку.

Також важливою складовою контролінгу є управління витратами. Воно надає можливість здійснювати контроль над кожною одиницею грошових коштів, виявленню витрат та їх коректному віднесенню на одиниці послуг чи продукції

Управління витратами - це не просто економія коштів, а ціла система дій, спрямованих на виявлення та облік економічних втрат, аналіз їх причин.

В основі контролінгу лежить концепція управління за відхиленнями. Ця концепція ґрунтується на принципі зворотного зв'язку, який є фундаментальним у кібернетиці. Згідно з цим принципом, дії керівництва впливають на результати роботи підприємства, а отримані результати, в свою чергу, дають зворотний зв'язок, який слугує підставою для коригування управлінських впливів.

Суть управління за відхиленнями полягає в[12]:

- Порівнянні запланованих та фактичних результатів: Це дає змогу виявити відхилення від плану.
- Аналізі причин відхилень: Важливо зрозуміти, чому фактичні результати не відповідають запланованим.
- Розробці коригувальних заходів: На основі аналізу причин відхилень необхідно вжити заходів для їх усунення та недопущення в майбутньому.

Управління за відхиленнями передбачає класифікацію відхилень на три групи[21]:

- Позитивні відхилення, які є результатом кращої, ніж очікувалося, роботи.
- Припустимо негативні відхилення, вони є відхиленнями несуттєвими і не потребують негайних дій.
- Критичні негативні відхилення, які є значними і потребують негайного втручання.

Для критичних негативних відхилень необхідно в першу чергу розробити план дій. Цей план має бути спрямований на використання внутрішніх резервів підприємства або на зміну планів. Після затвердження плану та його впровадження необхідно відстежувати результати впровадження плану. Важливо переконатися, що вжиті заходи дійсно призвели до усунення відхилень.

Управління за відхиленнями - це важливий інструмент контролінгу, який допомагає підприємствам:

- Досягати своїх цілей.
- Ефективно використовувати ресурси.
- Знижувати ризики.
- Підвищувати свою конкурентоспроможність.

Контролінг виконує низку важливих функцій. В першу чергу інформаційну. Інформаційні потоки а саме інформація є ключовим елементом процесу управління, слугує одночасно об'єктом аналізу та кінцевим продуктом. У рамках концепції контролінгу інформаційні потоки відіграють важливу роль у всебічному аналізі підприємства.

В контролінгу розрізняють внутрішні та зовнішні інформаційні потоки.

До внутрішніх інформаційних потоків належать фінансові та бухгалтерські звіти, норми витрат сировини, показники продуктивності

тощо. Ця інформація генерується на підприємстві і є унікальною для кожного виробництва.

До зовнішніх інформаційних потоків відносять стан ринку, перспективи розвитку та проблеми галузі. Зовнішня інформація може бути політичного, економічного, соціального та інших напрямків.

В цілому інформаційна функція охоплює облік, аналіз зовнішнього середовища, проведення внутрішнього аудиту та складання звітів.

Також важливою є контрольна функція контролінгу. Ця функція передбачає визначення періодів та параметрів контролю, розробку методології, а також розробку та підготовку форм аналітичної та іншої звітності.

Ще одна функція є підтримуюча. Яка направлена на підтримання обґрунтування управлінських рішень. Ця функція також охоплює визначення параметрів, горизонтів та методології планування.

Інформаційні потоки є основою для ефективного контролінгу, надаючи дані, необхідні для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Визначення та аналіз внутрішніх та зовнішніх інформаційних потоків дає можливість підприємствам покращити свою ефективність та конкурентоспроможність.

Перша функція має за мету налагодження інформаційних каналів та формування інформації для використання в процесі управління. Кожний фінансово-економічний підрозділ підприємства видає на виході потік звітів, показників, планів тощо. І служба контролінгу стає пунктом збору цієї інформації, висловлює свою думку щодо інформативності цих звітів, дає рекомендації з доповнення, або змінення існуючого переліку показників ефективності роботи підприємства. Окрім того, сама служба контролінгу є центром створення звітів, на яких потім базуються управлінські рішення.

В розрізі цієї функції перед службою контролінгу постають такі задачі [1; 4]:

- розподіл комунікаційних потоків, визначення їх мінімальної довжини;
- забезпечення всіх елементів системи управління необхідною інформацією;
- визначення необхідної інформації для діяльності системи управління, її параметрів, стандартних форм звітності;
- складання і поширення зовнішніх і внутрішніх звітів.

Контрольна функція забезпечується шляхом порівняння запланованих та фактично отриманих показників діяльності підприємства. Найголовнішими для служби контролінгу є показники прибутку та витрат виробництва. Після фактичної оцінки коливання показників обов'язковим стає аналіз причин виникнення розбіжностей між планом та фактом. Цей контроль може здійснюватися у розрізі окремих підрозділів та підприємства в цілому.

Для забезпечення цієї функції необхідне виконання наступних задач[2;4]:

- розробка системи контролю на підприємстві;
- стимулювання підрозділів до проведення самоконтролю;

Підтримуюча функція у контролінгу полягає в формуванні рекомендації з подальшого розвитку підприємства, ліквідації відхилень, виявлених в процесі контролю та участі у процесі планування як оперативної, так і стратегічної діяльності фірми.

Тут перед службою контролінгу постають такі конкретні задачі[3;5]:

- пошук резервів діяльності системи управління;
- розробка фірмових методів і інструментів планування, управління;
- здійснення координації між елементами системи управління;

Одним з важливих об'єктів контролінгу є управління витратами.

1.2 Управління витратами в системі контролінгу

Як зазначено у пункті 1.1 важливою складовою контролінгу є управління витратами, яке передбачає класифікацію витрат, вибір методів калькулювання та контроль за витратами.

Калькуляційна система на підприємстві необхідна для обґрунтування управлінських рішень як в короткостроковому, так і в довгостроковому періодах. Вона повинна відображати повну інформацію про чинники виникнення витрат в процесі виробництва. Тому з еволюцією виробництва йшла і еволюція систем калькуляції витрат.

Кожне підприємство для калькуляції собівартості обирає свою систему, яка найточніше відображає поведінку витрат в залежності від різних чинників. Це може бути традиційні системи з повним розподілом витрат на всі види продукції чи послуг, а також системи з калькулюванням усіченої собівартості.

На сучасному етапі для калькулювання собівартості найчастіше використовують систему калькулювання за повними витратами. Згідно з цим методом до собівартості продукції включаються всі затрати, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції, незалежно від їх розподілу на постійні і змінні, прямі і непрямі. Він дає показник повної собівартості, який потім використовується в процесі ціноутворення, оцінки запасів тощо.

Методу калькулювання повної собівартості продукції не враховують таку важливу обставину, що зі змінною обсягу випуску продукції змінюється собівартість одиниці її продукції, а також змінюється прибуток на одиницю продукції. Якщо підприємство збільшує обсяг виробництва та реалізації, то собівартість одиниці продукції зменшується, а прибуток на одиницю продукції збільшується. Якщо ж обсяг виробництва та реалізації продукції скорочується, собівартість одиниці продукції зростає, а прибуток на одиницю продукції зменшується. [25]

Процес виробництва постійно знаходиться у розвитку. Змінюються методи, технології, а також з'являється велика кількість допоміжних та обслуговуючих операцій, таких як маркетинг, логістика, НДДКР. Також для підвищення ефективності самого виробництва велика увага приділяється реформуванню системи управління на підприємстві, що також спричиняє великий обсяг витрат, які відносяться на собівартість продукції чи послуг.

Ці витрати неможливо напряму віднести на собівартість продукції чи послуг, і тому обирається бази розподілу, які дозволяють розділити ці витрати між видами продукції (заробітна плата виробничого персоналу, обсяг виробництва). Тоді ці бази розподілу повинні бути універсальними для кожного виду виробництва. Це і спричиняє проблеми віднесення непрямих витрат на собівартість, бо ці показники дуже загальні і не відображають реальні чинники і обсяги цих витрат в собівартості цієї продукції. Наприклад, для ефективного виробництва одного виду продукції з малим обсягом випуску необхідний постійний контроль показників якості, тоді як для іншого виду продукції більш масового виробництва цей контроль спрощений, а розподіл витрат на контроль за якістю буде проходити за обсягом випуску. Ось тоді і буде допущена неточність оцінки собівартості цих видів продукції.

Відчутний прорив у оцінці та аналізі непрямих витрат став можливим завдяки використанню методики обліку витрат за видами діяльності (Activity-based costing, ABC), основні принципи якої - насамперед, впровадження системи диференційованих баз розподілу, підібраних з максимальним дотриманням причинності витрат - розроблялися на Заході ще з 60-х років минулого сторіччя. Зокрема, відома у сій сфері праця Г.Штаубуса " Activity Accounting and Input-Output Accounting ", датована 1970 р.

В основі обліку витрат за видами діяльності була спроба відобразити більш точно у собівартості продукції рівень непрямих витрат, пов'язаних з обслуговуванням виробництва (перевірки якості, внутрішньовиробничий

транспорт, складання виробничих графіків, переналагодження обладнання і т.п.). При розробці методики її автори відштовхувались від моделі ланцюга вартості (value chain) М.Портера. Основний принцип, який впливає з теорії ланцюга вартості - вироби не є безпосередніми чинниками витрат, вони потребують виконання певних видів діяльності, робіт (внутрішньогосподарських операцій), які, споживаючи ресурси, спричиняють виникнення витрат. Тому головна мета - контролювати чинники витрат, а не самі витрати. Інакше кажучи, управляти витратами означає управляти операціями, що їх зумовили. Такі операції повинні кількісно та вартісно оцінюватися не в контексті відокремлених центрів витрат, а з огляду на весь процес створення вартості на підприємстві. [7]

Отже, узагальнюючи все вище зазначене можна виділити декілька передумов виникнення ABC калькулювання:

- В останній час значно зросла частка накладних витрат у собівартості продукції (це пов'язано з ростом обсягу обслуговуючих операцій на виробництві).
- Також при використанні традиційних баз розподілу втрачається причинно-наслідковий зв'язок між витратами і об'єктом калькулювання.
- Окрім того, в умовах жорсткої конкуренції необхідним стало виявлення неефективних витрат, а це можливо тільки при вивченні внутрішніх процесів на виробництві.

Калькуляція затрат за видами діяльності теж належить до системи обліку затрат і калькулювання за повною собівартістю. При цьому повні затрати розглядаються як сума прямих затрат плюс затрати на здійснення операцій, пов'язаних з якісними змінами та матеріально-технічним забезпеченням (логістикою), необхідними для доведення продукту до покупця.

ABC-метод - новий підхід у менеджменті та обліку, пов'язаний з управлінням операціями (складовими частинами операцій), що відбуваються на підприємстві.

У більшості літературних джерел ABC-метод розглядають як

інформаційну основу управління в гнучких організаційних структурах для реінжинірінгу бізнес-процесів, а також прийняття управлінських рішень, які потребують максимально точного значення собівартості продукції. Найдоцільніше використання ABC-методу для виробництв, в яких значну питому вагу займають непрямі накладні затрати. [25]

Для виявлення особливостей методу ABC-калькулювання порівнюємо його з традиційний метод калькулювання з повним розподілом витрат. Ми пропонуємо його виконати за наступними ознаками: принцип формування витрат, склад витрат, точність показника повна собівартість, можливість контролювати та зменшувати витрати, гнучкість калькулювання, складність процесу калькулювання, точність розподілу накладних витрат. Виконане нами порівняння представлено в табл. 1.2.

Проведений нами аналіз методів калькулювання за визначеними нами ознаками дозволяє стверджувати, що особливістю методу ABC калькулювання є виділення видів діяльності, які стають центрами виникнення витрат. Такий підхід дозволяє більш точно сформувати групи витрат та знайти більш коректні бази їх розподілу.

Таблиця 1.2

Порівняльна таблиця методу калькулювання з повним розподілом витрат і
ABC-калькулювання

Ознака	Метод калькулювання з повним розподілом витрат	ABC калькулювання
1. Принцип формування витрат	За об'єктами калькулювання	За видами діяльності
2. Точність показника повна собівартість	Менш точний через некоректну базу розподілу	Більш точний через коректну базу розподілу
3. Склад витрат	Калькуляційні статті	За видами діяльності
4. Можливість контролювати та зменшувати витрат	Немає через розподіл фактично отриманої суми накладних витрат без аналізу причин їх	Є за рахунок аналізу видів діяльності, які спричиняють виникнення витрат та

	виникнення	виявлення шляхів зниження цих витрат
5. Гнучкість калькулювання	Гнучкість калькулювання відсутня через спрощену базу розподілу витрат на види продукції і (при зміні обсягів виробництва хоча б по одній позиції вимагає перерахування калькуляції за всією номенклатурою). [3]	Гнучкість калькулювання собівартості забезпечується через розподіл витрат не тільки на види продукції, а й на господарські процеси, групи споживачів і т.д. [7]
6. Складність процесу калькулювання	Не складний (для розподілу накладних витрат обирається єдина база розподілу на види продукції)	Складний (багатоступенева система формування собівартості з окремими базами розподілу для кожного виду діяльності)
7. Точність розподілу накладних витрат	Не точний (на практиці суму накладних витрат залишають, а змінюють витрати на одиницю продукції, що призводить до некоректного розподілу накладних витрат)	Більш точний (віднесення накладних витрат йде одразу на одиницю продукції згідно бази розподілу)

Цей метод як має свої переваги так недоліки, основні з них зазначені нижче.

До основних переваг можна віднести [29]:

- Більш точна собівартість продукції.
- Можливість кращого контролю витрат.
- Обґрунтовані рішення щодо ціноутворення, асортименту та

інвестицій.

- Підтримка прийняття стратегічних рішень.

До основних недоліків слід віднести [11]:

- Трудомісткість впровадження та обслуговування.
- Велика кількість центрів витрат та баз розподілу.

Метод ABC-калькулювання складно використовувати на підприємстві з великою номенклатурою продукції. Але для формування калькуляції послуг від підходить найкраще. Тому ми вважаємо за доцільне використовувати цей метод для хлібоприймальних підприємств, які надають промислові послуги із зберігання та підробки зерна.

ABC-калькулювання дозволяє обґрунтовано і методично «давити» на собівартість, оскільки витрати породжуються операціями, складаючи ми виробничо-господарську діяльність організації, а не виникають в результаті випуску будь-якого продукту. У зв'язку з цим змінюється порядок включення до собівартості накладних витрат. Замість усереднюючих методологій виявляються операції, по відношенню до числа (об'єму) яких вони стають змінними, а значить керованими. Тим самим виправляються спотворення і розраховується більш точна собівартість об'єкта калькулювання, який при цьому легко змінюється. На основі однієї і тої ж інформації (собівартості операцій) можна одночасно розрахувати собівартість продукції, послуг, клієнтів, каналів збуту, замовлень. Завдяки цьому метод ABC-калькулювання добре демонструє різноманіття продукції, що виробляється і послуг, що надаються супутньо, накопичує і узагальнює інформацію про витрати у різноманітних розрізах. [21]

Калькулювання собівартості на основі ABC-методу надзвичайно трудомісткий процес, що слід враховувати під час вибору того чи іншого методу. [25]

Для забезпечення плинності переходу від традиційної системи калькулювання до ABC-калькулювання рекомендують виділити окремо прямі витрати, які можна безпосередньо віднести на продукцію чи послуги, а для інших витрат шукати операції, які спричинили їх виникнення.

Існують рекомендації щодо виявлення рушіїв витрат на окремих операціях. Рушії повинні фіксувати кількість "одиничних сеансів" виконання даної операції. Це може бути кількість повторів набору певних маніпуляцій, які складають логічно завершену та цілеспрямовану процедуру (наприклад, кількість стандартних переналагоджень, розвантажень об'єктів, контрольних замірів)[7].

Для визначення рушіїв витрат, звичайно, потрібно накопичення великого обсягу інформації про процес протікання операції, її технологічний або технічний зміст. Саме після цього можна визначити кореляційний зв'язок між операцією та рушієм витрат у процесі виконання цієї операції.

Збільшення кількості центрів та баз розподілу в функціональних системах сприяє більш точного віднесення накладних витрат за цільовими витратами[25].

1.3 Служба контролінгу в організаційній структурі підприємства та умови її впровадження

Науковці [15; 23] визначають п'ять ключових умов, необхідних для ефективного функціонування контролінгу на підприємстві:

1. Наявність чіткої філософії фірми. Це означає, що цілі генерального менеджменту мають бути чітко сформульовані та узгоджені.
2. Планування на основі зворотного зв'язку. Планування має ґрунтуватися на системі прямого та зворотного зв'язку, з постійним аналізом планових та фактичних показників.
3. Саморегульований зв'язок з середовищем. Підприємство має мати можливість адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі.
4. Система обліку повних витрат та сумм покриття. Ці системи дозволяють отримувати детальну інформацію про витрати та прибуток.
5. Активізація нематеріальних чинників. Мотивація та залучення співробітників відіграють важливу роль у досягненні цілей підприємства

У сучасних умовах, коли ринок стає все більш конкурентним, а інформація стає легкодоступною, підприємствам стає все важче самостійно управляти витратами та прибутком. Саме тут на допомогу приходить служба контролінгу. Її основними задачами є [24]:

- Аналізувати великий потік даних з різних джерел (бухгалтерія, фінансовий відділ, планово-економічний відділ, служби збуту та постачання).
- Надавати вищому керівництву рекомендації щодо оптимізації витрат та максимізації прибутку.
- Допомогати підприємству приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Сучасні дослідники виділяють п'ять ключових вимог до служби контролінгу [15]:

- Доступ до інформації. Служба контролінгу повинна мати доступ до всієї необхідної інформації з різних економічних служб підприємства.
- Можливість збору додаткової інформації. Служба контролінгу повинна мати можливість організовувати збір додаткової інформації, необхідної для аналізу та висновків.
- Впровадження нових процедур збору інформації. Служба контролінгу повинна мати можливість постійно вдосконалювати методи збору та аналізу інформації.
- Швидке доведення інформації до керівництва. Служба контролінгу повинна швидко та чітко доводити інформацію до вищого керівництва підприємства.
- Незалежність. Служба контролінгу повинна бути незалежною від інших фінансово-економічних служб.

Організаційну форму контролінгу на підприємстві обирають, виходячи з декількох критеріїв, а також специфіки даного підприємства. Існує три основні організаційні форми контролінгу[12]:

- Створення тимчасової групи,
- Формування групи контролінгу у складі планово-економічного відділу,

- Створення окремого відділу контролінгу.

Перед впровадження системи організаційної форми контролінгу на підприємстві треба обов'язково враховувати наступні фактори[26]:

- Розмір та види діяльності підприємства.
- Специфіку галузі.
- Фінансові ресурси підприємства.

Процес впровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах не проходить гладко. Через те, що контролінг – це нове явище в організації, то його впровадження може викликати опір з боку персоналу підприємства. Запровадженню контролінгу заважають дві групи чинників: недосконалість самої моделі й соціально-психологічні фактори. Розглянемо вплив соціально-психологічних факторів.

Їх можна розділити на джерела групового опору та індивідуального опору.

До джерел групового опору відносять [15,23]:

- інерція структур (структура має певний рівень стабільності);
- групова інерція (норми, прийняті у групі);
- загроза статусу групи (може постраждати статус бухгалтерії чи планового відділу);
- небезпека відносинам влади, що склалися всередині підприємства;
- загроза порядкові розподілу ресурсів, що встановився на підприємстві;
- інформаційний фільтр в організації;

До джерел індивідуального опору відносять [15,23]:

- звички та страх перед невідомим (люди звикли до традиційних методів роботи і не хочуть змінювати їх, бо нововведення завжди пов'язані з ризиком);
- страх втрати статусу (виникає серед старих працівників, що розглядають нові методи, як загрозу їх статусу на підприємстві);

Щоб подолати опір впровадженню контролінгу, рекомендується вжити таких заходів [15,23]:

1. Навчання персоналу,
2. Підкреслення переваг контролінгу, роз'яснення персоналу, як нова система обробки інформації та прийняття управлінських рішень покращить роботу підприємства.
3. Автоматизація процесів збору даних та їх обробки, щоб зменшити навантаження на працівників фінансових відділів. Це звільнить час персоналу для аналітичних завдань.
4. Залучення досвідчених працівників до створення та впровадження системи контролінгу з різних фінансово-економічних відділів. Це допоможе заручитися їх підтримкою та знаннями. Їх досвід та знання допоможуть уникнути помилок та зробити процес впровадження більш ефективним.

Вжиття цих заходів допоможе подолати опір до впровадження контролінгу та зробити його більш плавним та успішним.

Для впровадження системи контролінгу, пропонуємо таку послідовність робіт [15,23]:

1. Проведення детального дослідження існуючої системи планування та контролю прибутку й витрат на підприємстві. Цей етап дозволяє оцінити поточний стан системи планування та контролю, а також визначити необхідні зміни й оптимізації.
2. Розробка методичних положень для збору даних службою контролінгу, які будуть визначати:
 - Які дані мають збиратися.
 - Як саме дані мають збиратися.
 - З яких джерел дані мають збиратися.
 - Хто відповідає за збір даних.
3. Розробка та впровадження системи збору даних для служби контролінгу. Вона включає:

- Розробку форм подання інформації для кожного відділу.
- Визначення термінів формування звітів.
- Налагодження процесу збору та передачі даних.

4. Забезпечення регулярної роботи системи контролінгу зі збору та обробки фактичної інформації. Передбачається:

- Збір даних згідно з методичними положеннями.
- Обробку та аналіз зібраних даних.
- Формування звітів та аналітичних матеріалів.

5. Покращення системи планування шляхом усунення недоліків планування, та впровадження нових методів й інструментів планування.

6. Оптимізація бізнес-процесів шляхом автоматизації рутинних завдань, усунення дублювання функцій та покращення комунікації і координації між відділами.

Впровадження наведених етапів забезпечить ефективне функціонування системи контролінгу на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПОРТОВОГО ТЕРМІНАЛУ

2.1. Характеристика елеваторної галузі та ринку зерна України

Підприємства елеваторної галузі виконують важливу функцію зберігання зерна та його перевалки. Вони функціонують у сфері обігу та надають специфічні послуги промислового характеру. Обсяг послуг цих підприємств значною мірою залежить від обсягів валового збору зерна.

Україна з давніх часів була зерновою житницею. За роки незалежності в нашій державі було значно збільшено обсяг валового збору зерна (Рис. 2.1). Якщо порівняти виробництво на початку двохтисячних років і передвоєнних, то воно збільшилося майже у два рази.

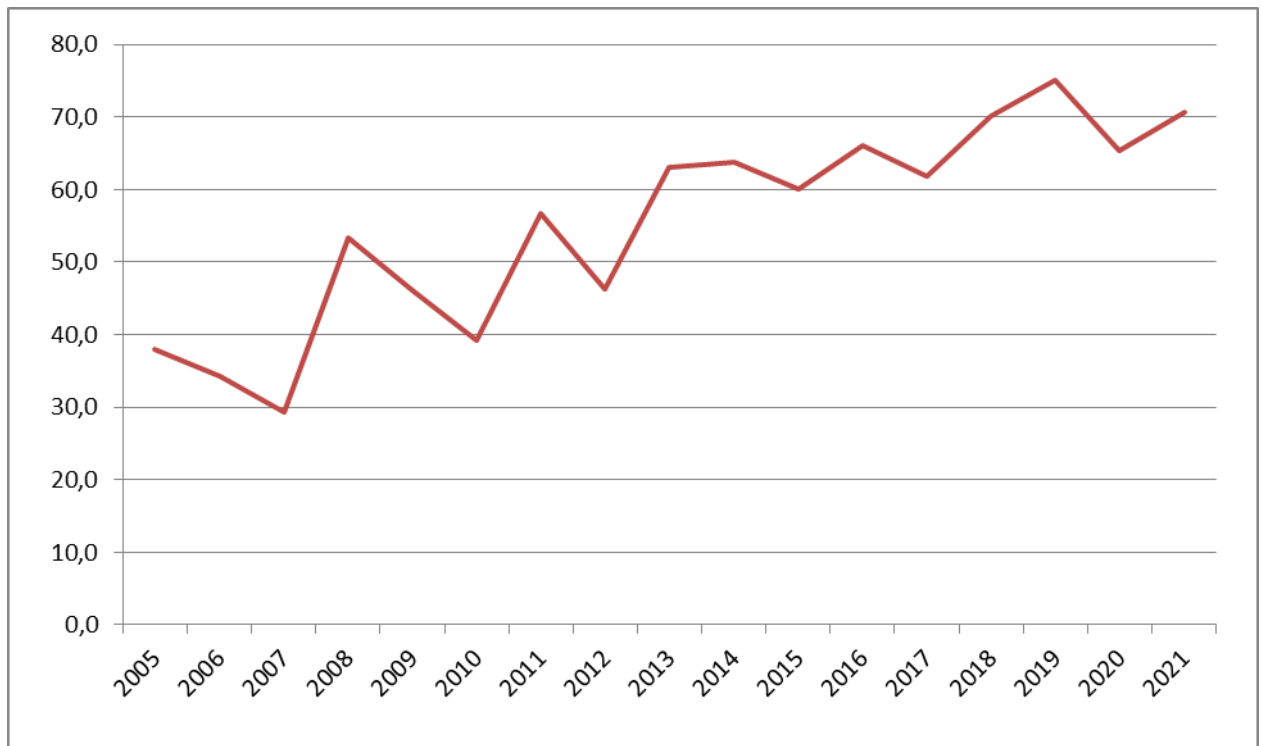


Рис. 2.1 Обсяги валового збору зерна в довоєнний період
(Джерело: побудовано за даними [20])

Таке збільшення валового збору відбулося за рахунок збільшення врожайності зернових (Рис. 2.2)

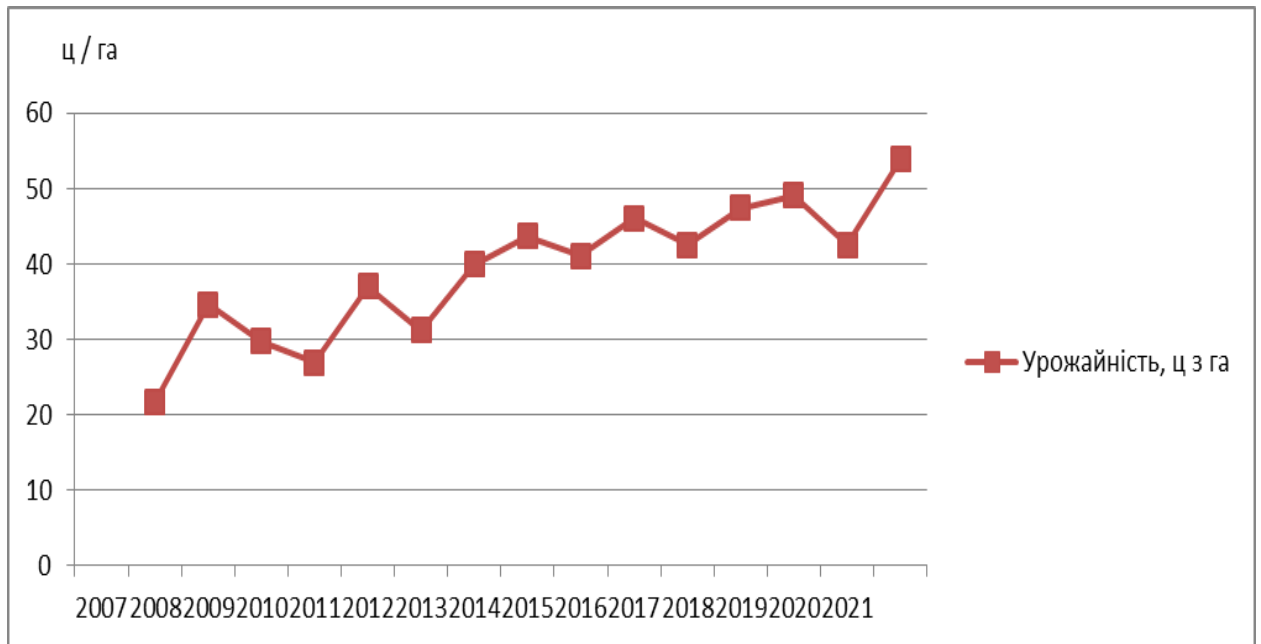


Рис. 2.2 Урожайність зернових в довоєнний період
(Джерело: побудовано за даними [20])

Україна за роки незалежності стала світовим лідером з експорту зернових. До війни з росією наша країна входила в п'ятірку найбільших експортерів зерна. Експорт зернових коливався на рівні 40 млн. т, в передвоєнні роки він становив 50-60 млн. т (рис. 2.3)

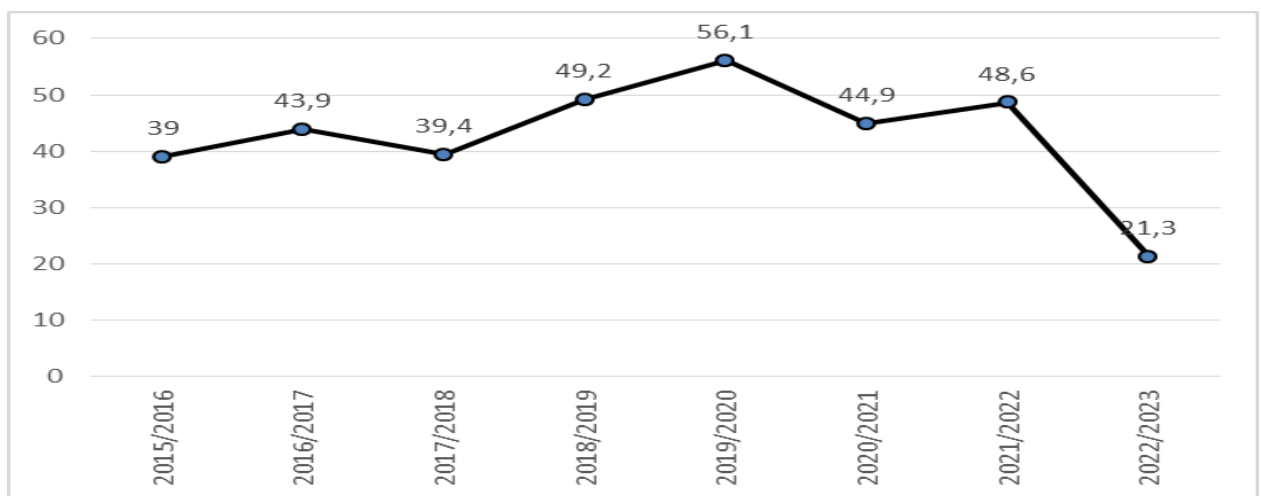


Рис. 2.3 Експорт зернових
(Джерело: побудовано за даними [20])

Відповідно до зростання експортного потенціалу в країні потужними темпами розвивалася елеваторна галузь або галузь хлібопродуктів. Важливою частиною цієї галузі стали портові термінали, які виконують функцію перевалки зерна.

Загальна місткість зерносховищ в Україні у довоєнний період сягала 40 млн. тон. [29]. При цьому десята частина всіх обсягів одноразового зберігання зерна відноситься до потужностей портових терміналів.

Технічний стан портових елеваторів України відповідає сучасним вимогам, що пред'являються до подібних зерносховищ у світі. Це стало завдяки:

- розбудови портових елеваторів в двохтисячних роках;
- через іноземні інвестиції;
- можливість приватизації зерносховищ.

В 2022 році через початок війни та блокаду Чорного моря росією експорт зернових значно зменшився – практично більше ніж в два рази (з 48,6 до 21,3 млн.т). На початку війни зернові вивозили лише автівками, залізничною дорогою і портові термінали простоювали. Збільшився експорт через країни ЄС: Польщу, Румунію, Словаччину (рис. 2.4)

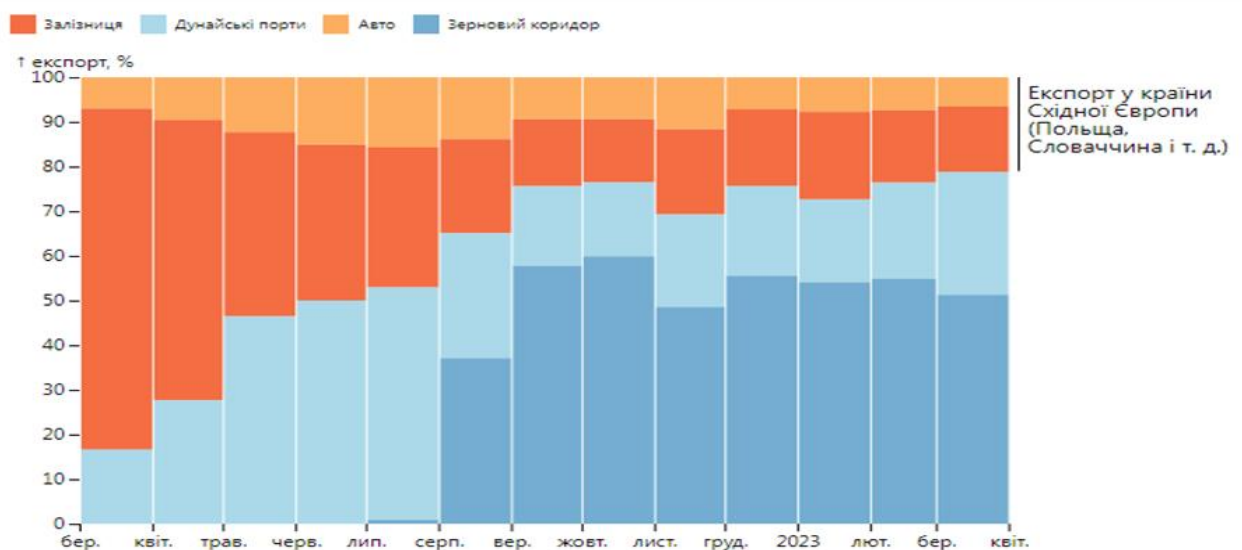


Рис. 2.4 Структура експорту зернових у 2022 році [9]

За домовленістю з ООН та Туреччиною було укладено угоду про зерновий коридор, який надав можливість збільшити експортування зерна і задіяти частково портові термінали.

Після розблокування Чорного моря ЗСУ експорт зернових відновився. Через зерновий коридор за сприяння Туреччини було експортовано 33 млн. т зерна. За сім місяців розблокованого Чорного моря експортували 34 млн. т (Рис. 2.5)



Рис. 2.5 Експорт зернових у воєнні роки [19]

З портів Одеси вийшло 1140 судів, які вивезли зерно в 40 країн світу.

Україна таким чином забезпечує світову продовольчу безпеку. В світі існує певний дефіцит зерна, що пов'язано із переважними темпами зростання чисельності населення над виробництвом зернових та збільшенням середнього класу. Останній чиник призводить до збільшення споживання

продуктів тваринництва і в кінцевому разі – збільшення споживання зерна.

Щодо тенденції у структурі збору зернових за культурами, то на рис.2.6 у вигляді діаграми покажемо структуру ринку за культурами.

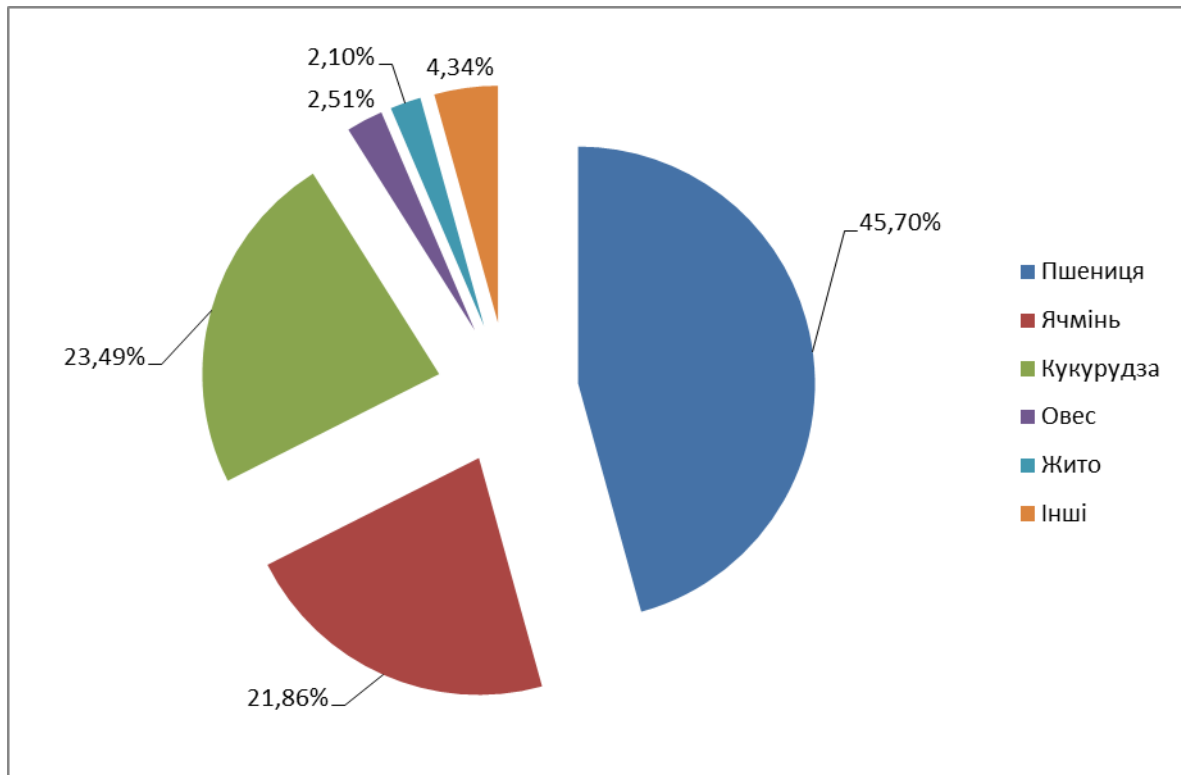


Рис. 2.6 Структура вітчизняного ринку зерна
(Джерело: побудовано за даними [20])

На ринку зерна України чітко виділяються домінуючі культури:

- пшениця,
- ячмінь,
- кукурудза.

Така структура посівних площ склалася вже давно і вона відповідає потребам світового ринку зернових культур.

Найбільш глобальною проблемою ринку зерна зараз є воєнні дії, що ведуться росією на території України. Через воєнні дійні зернові господарства несуть низку втрат, спричинених: мінним забрудненням, зменшенням посівних площ, пошкодженням техніки, пошкодженням зерносховищ, крадіжками продукції (Рис. 2.7).

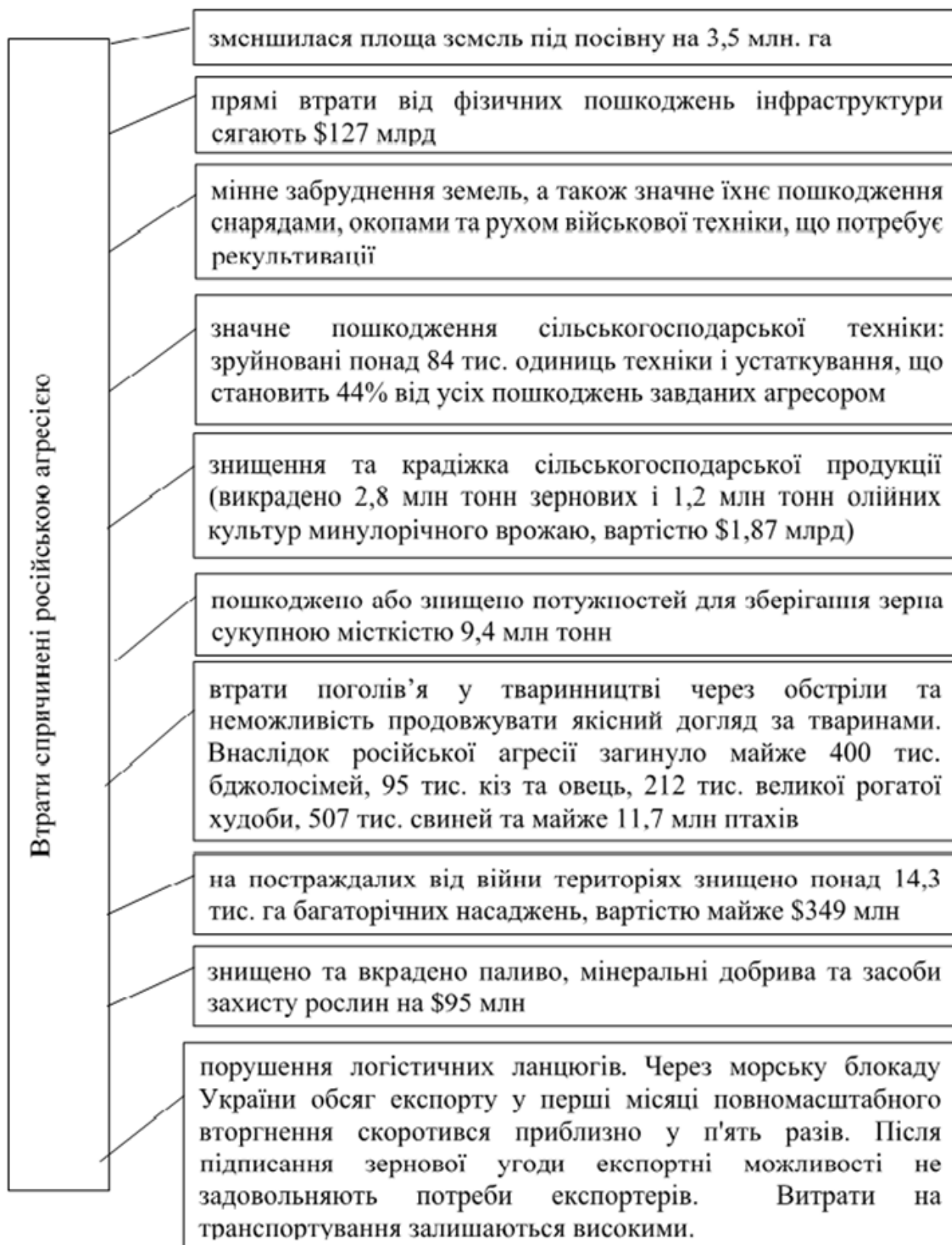


Рис. 2.7 Втрати від війни зерновими господарствами

(Джерело: складено за даними [17; 18; 28])

Розвиток зернового ринку є перспективним через постійний світовий попит на зерно. Не зважаючи на війну в Україні є шанси залишатися однією з провідних країн по вирощуванню та експорту зернових культур. Важливим в цьому Державне регулювання зернового ринку відбувається через:

- діяльність державних підприємств (Дак «Хліб України», Державна продовольча зернова корпорація України);
- державне законодавство («Про зерно та про ринок зерна в Україні», яким визначаються: є державна підтримка зернового ринку),
- державна цільова програма підтримки.

Експорт зерна здійснюється у різні країни (табл. 2.1), що також сприяє перспективності розвитку зернового ринку та елеваторної галузі як його важливої інфраструктури.

Таблиця 2.1

Основні напрямки експорту зерна з України

Пшениця	Ячмінь	Кукурудза
Іспанія	Саудовська Аравія	Іран
Італія	Йордан	Іспанія
Ізраїль	Іран	Ізраїль
Туніс	Сирія	Туніс
Угорщина	Ізраїль	Сирія
Індонезія	Лівія	Лівія
Єгипет	Туніс	Алжир
Алжир		Єгипет
Філіппіни		Туреччина
Марокко		
Южна Корея		
Мавританія		

Для остаточного висновку щодо привабливості елеваторної галузі проведемо аналіз з використанням методики І. Ансоффа. Ми будемо користуватися удосконаленою двохсекторною табличною моделлю та результатами аналізу, отриманими вище [10].

Оцінювання кожної характеристики в двохсекторній табличній моделі проведемо за трьохбальною шкалою, яка має як позитивні так і відємні

значення (Табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Оцінювання привабливості елеваторної галузі

Параметри	Шкала оцінок		Оцінка експертів
	-3	+3	
1-й сектор: перспективи росту бізнесу			
1.1 темпи росту зернового ринку	скоротиться	зросте	+1
1.2 зростання чисельності споживачів ринку	скоротиться	зросте	+3
1.3 швидкість технологічних змін	знизиться	підвищиться	+1
1.4 рівень насичення ринку зерновою продукцією	підвищиться	знизиться	+2
1.5 державна підтримка	несприятлива	сприятлива	+1,5
1.8 сприятливі фактори росту ринку	зменшиться	зростуть	+1
1.9 несприятливі фактори для росту ринку	зростуть	зменшиться	-2
Разом			7,5
2-й сектор: прибутковість бізнесу			
2.1 відносна стабільність прибутку в галузі	відсутня	висока	+2
2.2 коливання цін на послуги	високе	низьке	+1,5
2.3 витрати, пов'язані з виходом на ринок, або бар'єри входу	низькі	високі	+1,5
2.4 інтенсивність конкуренції	дуже висока	низька	+1,5
2.5 замінність послуг	легка	утруднена	-1
2.6 комерційна цінність послуг	низька	висока	+1
2.7 сприятливі фактори росту прибутковості галузі	зменшаться	зростуть	+1
2.8 несприятливі фактори росту прибутковості галузі	зростуть	зменшаться	-2
Разом			5,5

Привабливість розвитку елеваторної галузі визначимо за формулою [К1]:

$$ПБ = 0,5 \times G_H + 0,5P_H$$

де G_H – нормоване значення перспективи росту бізнесу,

P_H – нормоване значення прибутковості бізнесу.

Формули для розрахунку нормованих значень [10]:

$$G_H = \frac{G_c \times 100}{G_{\max}},$$

$$P_H = \frac{P_c \times 100}{P_{\max}},$$

де G_c та P_c – сумарні значення за секторами перспективи росту бізнесу та прибутковості;

$G_{\max}$ та $P_{\max}$ – максимальні значення за секторами перспективи росту бізнесу та прибутковості.

Значення нормованих оцінок:

$$G_H = \frac{7,5 \times 100}{3} = 250$$

$$P_H = \frac{5,5 \times 100}{2} = 275$$

Привабливість аграрного бізнесу:

$$ПБ = 0,5G_H + 0,5P_H$$

$$ПБ = 0,5 * 250 + 0,5 * 275 = 263.$$

Отримане значення відповідно до методичних рекомендацій [10] свідчить про високу привабливість елеваторної галузі.

2.2 Аналіз діяльності портового терміналу

ТОВ «Укрелеваторпром» входить до компанії ADM із іноземними інвестиціями. Компанія «АДМ Трейдинг Україна» вирощує зерно, насіння соняшнику та продає соняшникову олію і борошно. Компанії належать 6

лінійних елеваторів, один морський – ТОВ «Укрелеваторпром», один – річковий, а також олійноекстракційний завод «АДМ-Іллічівськ».

Компанія була заснована в 1902 році в Міннеаполіс, штат Міннесота, США як бізнес з виробництва льняної олії. Основним видом діяльності компанії, яка в 1919 році була названа «Альфред С. Топфер», є торгівля зерновими, олійними й іншими сільськогосподарськими культурами. В 1979 році компанія «Альфред С. Топфер» була реорганізована з урахуванням мережі філій у різних країнах і стала називатися «Альфред С. Топфер Інтернешнел». На початку 80-х Альфред Топфер продав компанію Alfred C. Toepfer International великій американській корпорації Archer Daniels Midland.

На сьогодні в компанії ADM працює близько 31 тисяч співробітників у більше ніж 170 країнах світу. Archer Daniels Midland Company налічує понад 270 переробних підприємств, 44 науково-дослідні центри та 500 зерносховищ, а також має одну з найкращих у світі продовольчих транспортних мереж. Штаб-квартира знаходиться в Чикаго, штат Іллінойс, США. Один із головних офісів компанії розташований у німецькому Гамбурзі. Компанія займається торгівлею в:

- Європі,
- Північній Америці,
- Південній Америці,
- Північній Африці,
- Середній Азії,
- Австралії.

Елеватор «Укрелеваторпром» є важливою частиною компанії, оскільки надає послуги з портової перевалки, призначений для прийому великих партій зернових культур та відвантаження на морські судна. Портовий термінал має потужності одноразового зберігання більше 200 тис. т.

Зберігання зерна здійснюється в металевих силосах. На елеваторі працює очисне обладнання потужністю – 500 т/добу. У 2015 році здійснено

монтаж, налагодження, введення в експлуатацію системи автоматичного управління технологічними процесами на базі обладнання Siemens.

Одеський порт реанімував у Хлібній гавані 29-й причал, зробивши його універсальним і глибоководним, «Укрелеваторпром» спільно з компанією «Бруклін-Київ» приступився до будівництва одного з наймогутніших в Україні й СНД зерноперевалочного комплексу. До будівництва комплексу було притягнуто 7,5 млн. дол. закордонних інвестицій.

Елеватор будувався в три етапи. 29-й причал став першим в Одеському порту, де глибини досягли 13,5 метра. На елеваторі вперше вітчизняні машинобудівники Зуївського електромеханічного заводу (Донецька область) створили судовантажну машину продуктивністю 1200 т на годину.

На станції розвантаження вагонів установлені високопродуктивні ваги, які можуть зважити протягом години 1200 тонн зерна. На комплексі встановлене високопродуктивне устаткування компанії США - конвеєрні лінії, норії.

Ємності для зберігання зерна (силоси), оснащені спеціальною апаратурою, що дозволяє контролювати температуру, вологість зерна й при необхідності вживати заходів по «оздоровленню» зерна. Кожна технологічна лінія комплексу, що складає із трьох «силосів-банок», має у своєму складі банку, що обладнана устаткуванням для активної вентиляції.

На елеваторі діють дві станції розвантаження вагонів. За добу можна розвантажити в середньому 120-130 вагонів.

Елеватор повністю автоматизований, керування ведеться із центрального пульта.

Комплекс може працювати в реверсному режимі: у будь-який момент його можна переобладнати на експорт-імпорт. Елеватор працює з усіма видами зернових культур і навіть може приймати цукор-сирець і вантажити його у вагони.

Потужності ЗАТ «Укрелеваторпром» становлять 210 тис. т одноразового зберігання. Зерновий комплекс Хлібної гавані найпотужніший

на Чорному морі по одноразовому зберіганню й найпотужніший в Україні по можливостях навантаження - 1200 т\ч.

На підприємстві працюють 255 чоловік. Середній вік персоналу 38,5 років.

Робота підприємства здійснюється на 2-х ділянках. Перша ділянка здійснює прийом культур з з/д транспорту й перевалку на водний транспорт. На ділянці №2 здійснюється прийом з автотранспорту й зберігання культур у силосах.

На ділянці №2 здійснюється відбір проб зерна для аналізу, зважування машин з культурами, потім їхнє розвантаження й розподіл культур по силосам. У силосах культури зберігаються не більше 2 місяців, тому на даній ділянці в технологічній схемі не передбачена зерносушильна установка. При необхідності зерно може бути знову завантажене на автотранспорт. Але в основному ділянку №2 використовується для нагромадження культур з наступним відправленням їх на ділянку №1, де культури вантажаться на водний транспорт.

Елеватор видає складські квитанції, які є підтвердженням якості та кількості прийнятої продукції, а також дає можливість продавати продукцію як у повному обсязі, так і частково через інструменти електронних торгів на AGROXY як на внутрішньому ринку, так і на експорт.

Через те, що ТОВ «Укрелеваторпром» входить у групу компаній «ADM», то й діяльність її погоджується з інтересами всієї групи компаній. ТОВ «Укрелеваторпром» спеціалізується на перевалці зернових культур на морський транспорт, а у зв'язку із цим оснащення розраховане на накопичення культур у силосах і їхньому зберіганні не більше 2-х місяців.

Обсяги перевалки в 2022 році знизилися до 30 відсотків до довоєнного періоду. Зараз підприємство вийшло на довоєнний період.

Підприємство працює з різними видами зернових та олійних культур, перелік яких представлений в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Структура перевалки на підприємстві

Культура	Доля культури в обсягах перевалки
кукурудза	9,37 %
рапс	2,56 %
пшениця 3 кл	8,14 %
пшениця 4 кл	21,18 %
пшениця 5 кл	9,12 %
пшениця 6 кл	9,82 %
ячмінь	38,00 %
овес	0,47 %

Кількість культур, які може приймати та зберігати елеватор – це важливий показник для стратегічного розвитку елеватора, тому що потреби світового ринку дуже різноманітні, а кожна культура має свої особливості прийому та зберігання.

Як бачимо з таблиці 2.3 найбільшу долю в обсязі перевалки займає пшениця – 48,28 %, друге місце посідає ячмінь – 38,00 %, кукурудза має 9,37% у обсязі перевалки. Ця структура експорту сформована попитом на світовому ринку зерна та структурою посівів в Україні.

Основними постачальниками зерна для зберігання й перевалки на ТОВ «Укрелеваторпром» є лінійні елеватори, що належать цій фірмі, а замовником послуг, відповідно, є сама компанія «АДМ».

Основними конкурентами на зерновому ринку для компанії «Укрелеваторпром» є морські порти: Іллічівський, Ізмаїльський, Миколаївський. Термінали працюють із хлібними вантажами. Крім того, перевантаження здійснюється не тільки зернових (продовольчої пшениці, фуражної пшениці й фуражного ячменя), але й олійних культур (рапс, насіння соняшника), а також рослинних масел. Також на території Одеського порту діє кілька портових елеваторів поряд з ТОВ «Укрелеваторпром», які й становлять йому основну конкуренцію.

ТОВ «Укрелеваторпром» має деякі переваги в порівнянні з конкурентами. Це глибоководний док для завантаження судів типу «Панамакс», нове обладнання, кваліфікований кадровий персонал. Підприємство входить до складу потужної компанії «АДМ», що дає можливість співробітничати з лінійними елеваторами даної компанії й укладати договори на вигідних умовах.

Проведемо аналіз фінансового стану підприємства. в першу чергу, проведемо аналіз ліквідності. Ліквідність підприємства - це його можливість перетворити свої активи в гроші для покриття необхідних платежів. Результати розрахунку коефіцієнтів ліквідності представлені на рис. 2.8

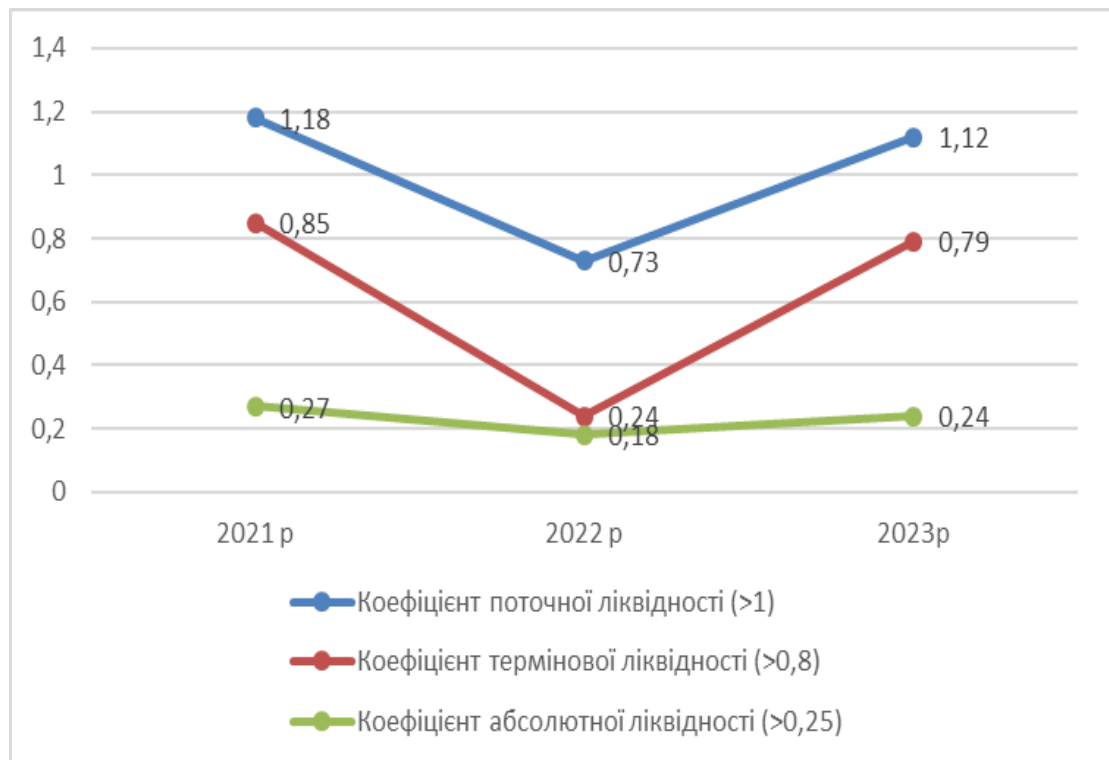


Рис. 2.8 Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Укрелеваторпром»

Найбільше значення всіх коефіцієнтів ліквідності спостерігається в довоєнному 2021 році. На цей же рік доводяться й найбільші обсяги перевалки. Після зниження коефіцієнтів у 2022му році, вони вийшли майже на довоєнний рівень у 2023 році.

Найбільш важливими показниками фінансової діяльності підприємства є показники рентабельності сукупного та власного капіталів

Рентабельність сукупного капіталу оцінює ефективність діяльності підприємства в цілому. Розраховується так:

$$P_{ск.к.} = \text{Опер.прибуток} / \text{Валюта балансу}$$

Рентабельність власного капіталу дозволяє оцінити ефективність використання капіталу власників.

$$P_{в.к.} = \text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал}$$

Розрахунок показників рентабельності представлено в табл. 2.4

Таблиця 2.4

Динаміка показників рентабельності портового елеватору

Показники	2021	2022	2023
Рентабельність сукупного капіталу	6,99	1,34	3,87
Рентабельність власного капіталу	7,32	3,91	4,49

Рентабельність підприємства невисока. На це впливає велика кількість накладних витрат при наданні послуг. Позитивною тенденцією є зростання рентабельності у 2023 році.

Підприємство «Укрелеваторпром» складається з 2-х ділянок. Ділянка №1 займається прийманням зерна з з/д транспорту й навантаженням на водний транспорт. На ділянці №2 здійснюють прийом з автотранспорту. Основними підрозділами підприємства є:

- бухгалтерія
- служба контролю якості
- служба експлуатації елеваторів
- служба головного інженера

Крім того існує ряд відділів і служб, які забезпечують адміністративну й допоміжну виробничу діяльність. Такі як:

- відділ перспективного розвитку
- відділ постачання
- відділ інформаційних технологій.

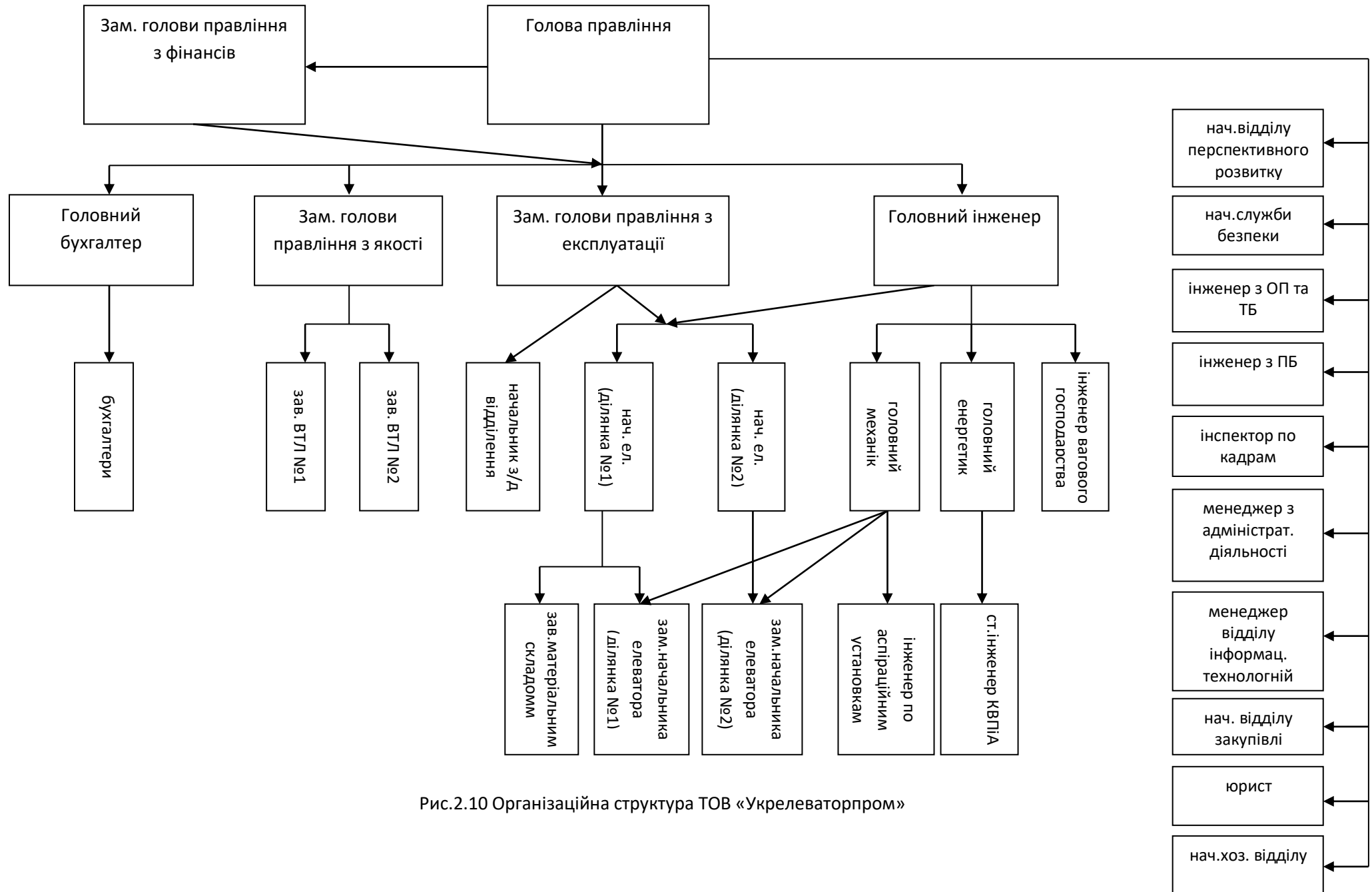


Рис.2.10 Організаційна структура ТОВ «Укрелеваторпром»

Через те, що в складі портового терміналу дві ділянки, то в структурі передбачені дві виробничо-технічні лабораторії для контролю якості зерна.

Дана структура забезпечує ефективне керування підприємством, оптимальний контроль процесів на елеваторі і дає можливість надати якісні послуги з перевалки зерна на водний транспорт.

На рис. 2.9 представлена існуюча організаційна структура портового терміналу.

Результати аналізу внутрішнього середовища узагальнено з використанням SNW-аналізу, який представлено в табл. 2.5

Таблиця 2.5

SNW-аналіз

Фактори	Сторони підприємства			Вага	Середнєзваже на оцінка
	Сильна Strength	Нейтральна Neutral	Слабка Weakness		
1. фінансова складова		0,35		0,1	0,04
2. наявність достатньої кількості силосів	0,9			0,15	0,14
3. наявність сучасного оснащення для перевалки зерна	0,9			0,15	0,14
4. наявність можливості обробляти вантажі залізничного та автотранспорту	0,8			0,12	0,10
5. достатня кількість лабораторій для аналізу якості зерна	0,8			0,12	0,10
6. рівень кваліфікації персоналу		0,65		0,09	0,06
7. наявність обладнання для очищення та сушіння зерна		0,6		0,08	0,05
8. приналежність до транснаціональної компанії	0,7			0,09	0,06
9. рівень рентабельності бізнесу		0,35		0,1	0,04
Всього				1	0,70

2.3 Заходи з формування служби контролінгу підприємства

За результатами діагностики ми можемо дійти висновку, що підприємство займає сильну позицію. Разом з тим є відставання за фінансовою складовою та рівнем рентабельності бізнесу. Ми пропонуємо вирішити покращення фінансових показників за рахунок створення служби контролінгу.

На сьогодні зазвичай розглядають 3 основні види організації служби контролінгу:

1. Створення тимчасової групи;
2. Формування групи контролінгу у складі планово-економічного відділу;
3. Створення окремого відділу контролінгу.

Проведемо порівняння цих трьох форм служби контролінгу з урахуванням специфіки нашого підприємства (Табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Порівняння організаційних форм створення служби контролінгу

Ознака	Окремий відділ контролінгу	Група у складі планово-економічного відділу	Тимчасова група
1. Доступ до інформації	Непрямий (через додаткові звіти від фінансово-економічних служб)	Прямий доступ до інформації (окрім бухгалтерії)	Непрямий (через додаткові звіти від фінансово-економічних служб)
2. Якість звітів	Якісні, обгрунтовані звіти	Загроза виникнення асиметрії інформації.	Висока якість звітів, завдяки залученню спеціалістів різних відділів
3. Швидкість обробки інформації	Швидка обробка	Обробка інформації затримується іншими обов'язками членів групи	Обробка інформації затримується іншими обов'язками членів групи

Продовження таблиці 2.6

4. Стабільність структури служби контролінгу	Існує, члени служби підпорядковуються начальнику цієї служби	Ієрархія підпорядкована структурі ПЕВ	Немає ієрархії, усі члени груп рівноправні
5. Методичні рекомендації та допомога у прийнятті управлінських рішень	Створення якісних рекомендацій, системна обробка даних, значна інформаційна та аналітична підтримка у прийнятті управлінських рішень	Розробка якісних методичних рекомендацій, можливо виникнення асиметрії інформації у напрямку процесу планування	Розробка якісних методичних рекомендацій, аналітична підтримка управлінських рішень, відсутність системності в поданні рекомендацій
6. Відношення з іншими фінансово-економічними службами	Має статус вищий за інші служби	Рівноправний статус (можливість виникнення труднощів в отриманні інформації від інших служб)	Рівноправний статус (можливість виникнення труднощів в отриманні інформації від інших служб)
7. Можливість контролювати результати роботи	Висока (чіткі функціональні обов'язки у кожного члену відділу)	Низька (можливість невиконання обов'язків через зайнятість поточними справами)	Низька (можливість невиконання обов'язків через зайнятість поточними справами)

Порівняння різних форм служби контролінгу, яке ми провели надає можливість дійти до висновку, що формування окремого відділу контролінгу є найбільш оптимальним, бо поряд з якістю та повнотою обробки інформації, у цієї служби є чітка ієрархія, чітко окреслені обов'язки у кожного члену відділу. Окремий відділ контролінг має більше прав у порівнянні з іншими службами підприємства, що полегшує процес запиту інформації. Все перелічене надає можливість більш якісно здійснювати функції контролінгу.

Отже, ми вважаємо за доцільне створити окремий відділ контролінгу портового терміналу. Таке рішення ми обґрунтували наступними причинами:

- на підприємстві відсутній окремий планово-економічний відділ;
- окремий відділ контролінг матиме більше доступу до отримання інформації;
- надає більш якісну та повну обробку інформації, що сприяє прийняттю ефективних рішень;
- має чітку ієрархію та чітко окреслені обов'язки, що сприяє ефективності роботи відділу;
- дозволить більш гнучко приймати рішення в складних умовах ведення бізнесу.

Ми пропонуємо на початковому етапі створити відділ контролінгу у складі з 3 чоловік:

- керівник відділу контролінгу;
- контролер-куратор виробничих ділянок;
- контролер-спеціаліст з управлінського обліку.

Радимо підпорядкувати службу контролінгу безпосередньо заступнику голови правління з фінансів. Ми вважаємо, що це надасть можливість отримувати всю необхідну інформацію для аналізу і не мати перепон з боку інших фінансово-економічних служб підприємства.

Функціональні обов'язки персоналу служби контролінгу представлені на рис. 2.9

Процес надання виробничих послуг портового елеватору розбито на такі ділянки:

1. Прийом зерна з автотранспорту;
2. Прийом зерна з з/д транспорту;
3. Відбір проб на аналіз до лабораторії;
4. Переміщення зерна у силоси;
5. Контроль за станом зерна у силосах;
6. Навантаження зерна з силосів на водний транспорт;

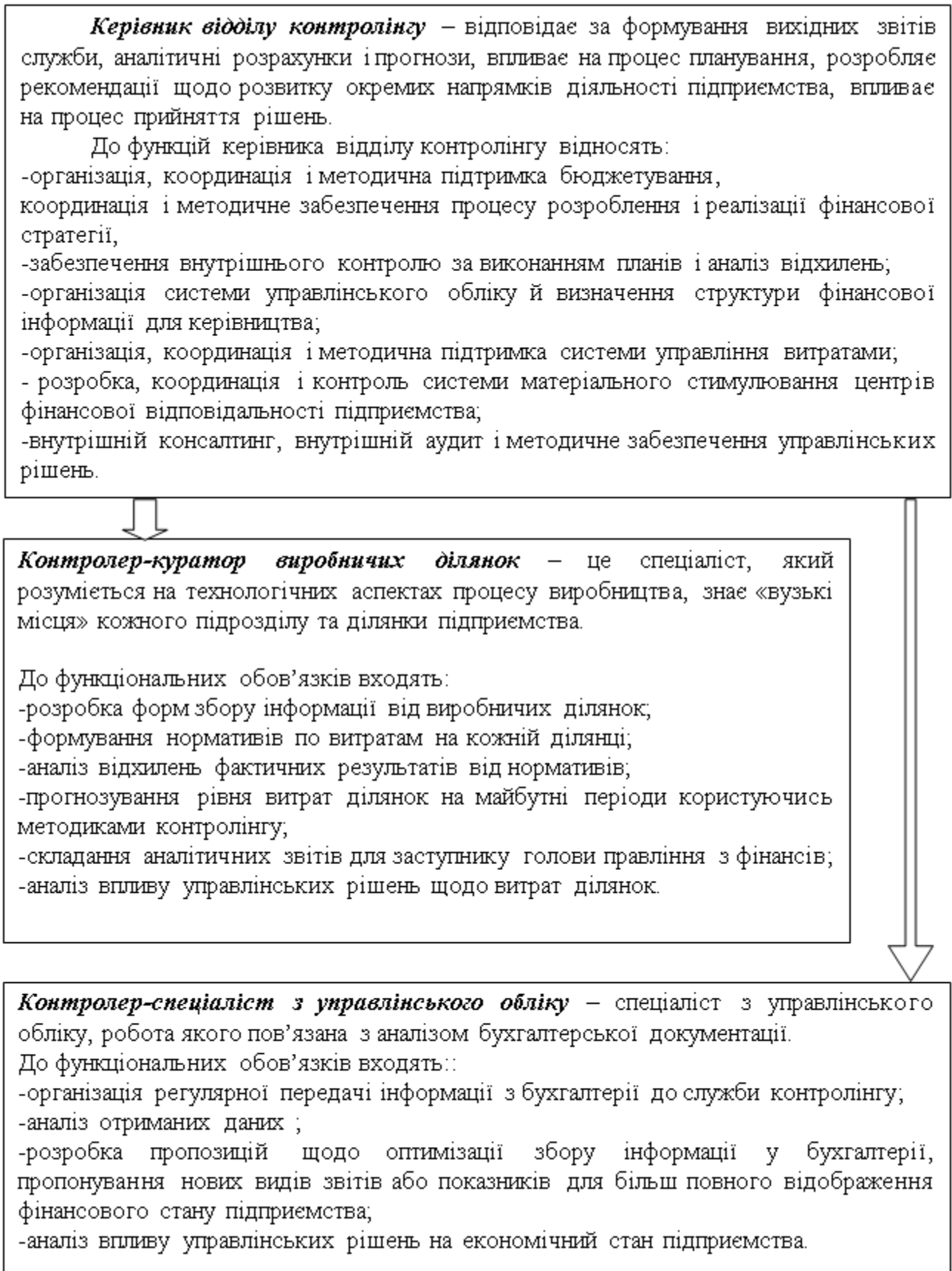


Рис. 2.9 Організаційна структура та функціональні обов'язки відділу контролінгу

7. Транспортування зерна через галерею з другої на першу ділянку;
8. Навантаження зерна на морський транспорт

Ці ділянки для контролера є полем діяльності. Він контролює проходження виробничого процесу на цих ділянках на предмет відхилення від нормативів у часі, використанні ресурсів, витрат за процесами.

Основним інструментом аналізу діяльності підприємства у концепції контролінгу є управління за відхиленнями. Для його реалізації ми пропонуємо логічну схему управління за відхиленнями, яка представлена на рис. 2.10

Запропонована схема надає чітко визначити діяльність відділу контролінгу. Працівники зможуть прослідкувати за відхиленнями, виділити їх причини та на основі типових рішень керувати цими відхиленнями.

Відповідно до запропонованого нами алгоритму ми порівняли фактичні та планові показники витрат підприємства. Попередньо ми відкорегували бюджет на процент виконання плану у частині змінних витрат. Статті витрат «Запчастини» та «Пакування та інші матеріали» ми корегуємо повністю, бо перша стаття має зв'язок з обсягами перевалки, але неможливо виділити постійну та змінну частини, а витрати на пакування ми розглядаємо як повністю залежні від обсягу.

Отримані у такий спосіб дані будуть мати статичний бюджет та гнучкий бюджет, тобто такий, який ми відкорегували відповідно до обсягів надання послуг. Ці дані представлені в табл. 2.7

За отриманими даними, відхилення від бюджету, який був створений на підприємстві (статичного бюджету), вказують на економію ресурсів. Але, дивлячись на те, що план не був виконаний, ми скорегували витрати, які мають змінну частину і отримали гнучкий бюджет. Відхилення по цьому бюджету мають по цих же позиціях протилежний знак. Ми можемо стверджувати, що норми витрат були перевищені. Прослідкуємо причини цих перевищень.

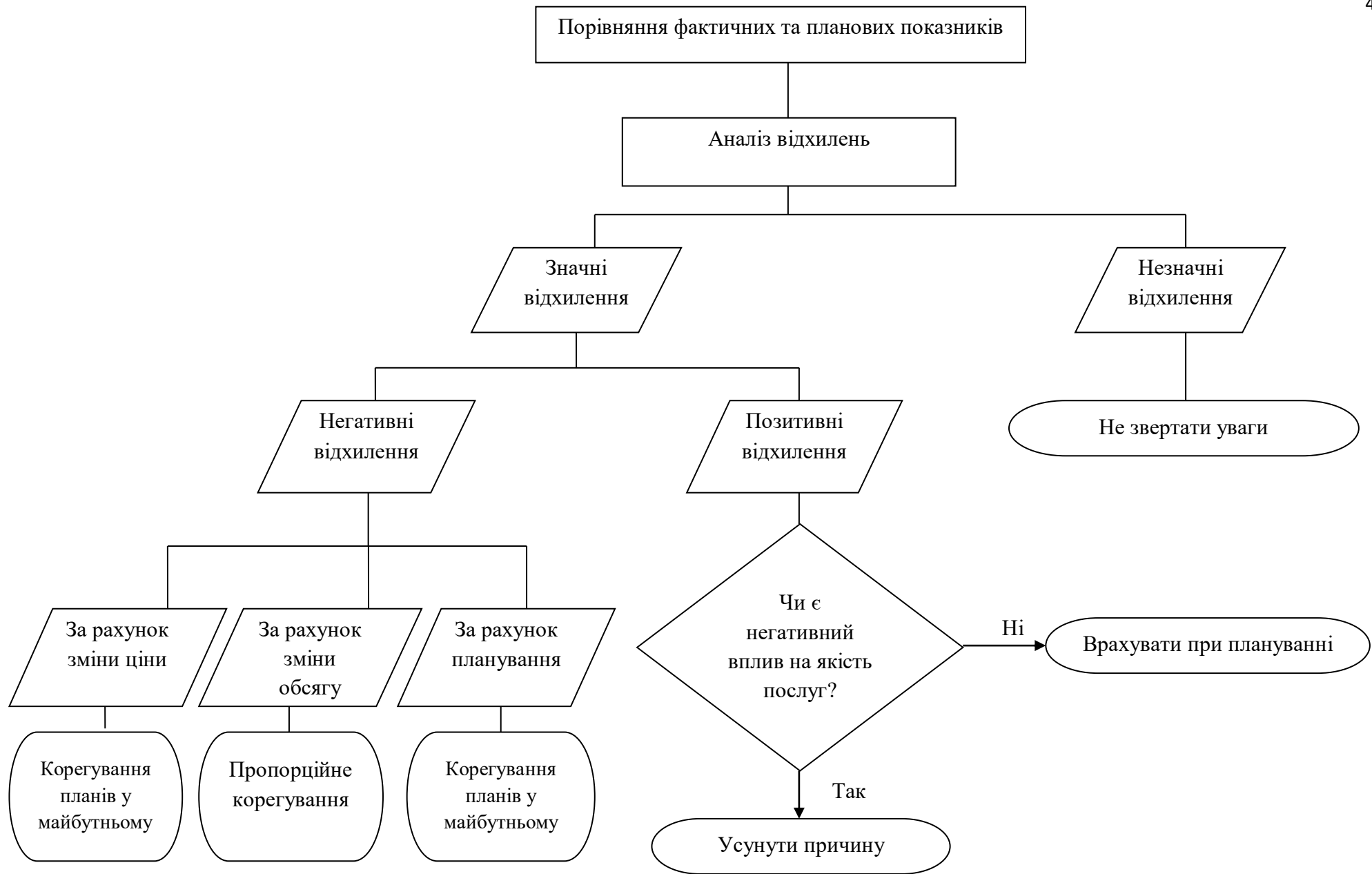


Рис. 2.10 Логічна схема управління за відхиленнями

Таблиця 2.7

Порівняння фактичних витрат з показниками статичного та гнучкого бюджетів за лютий 2024 р.

Показник	Фактичні витрати	Статичний бюджет	Відхилення	Гнучкий бюджет	Відхилення
Електроенергія на тех. цілі	569 761	835 308	-265 547	439 688	130 073
Паливо	144 203	216 765	-72 563	108 660	35 543
залізничні послуги	475 402	942 939	-467 538	246 389	229 013
Послуги 3-х осіб (інше)	753 090	0	753 090	0	753 090
Транспортні витрати	61 985	0	61 985	0	61 985
Витрати на персонал	9 489 714	11 028 993	-1 539 279	11 028 993	-1 539 279
Амортизація	10 291 763	11 050 300	-758 537	11 050 300	-758 537
Запчастини	373 399	1 054 700	-681 301	516 623	-143 225
Будівельні матеріали	103 750	157 500	-53 750	77 422	26 328
Пакування та інші матеріали	46 478	45 500	978	22 287	24 191
Послуги 3х осіб (ремонт)	1 115 290	849 750	265 540	849 750	265 540
Послуги 3х осіб (інше)	610 503	410 000	200 503	410 000	200 503
Охорона праці	2 854	0	2 854	0	2 854
Електроенергія загальновиробнича	9 266	22 500	-13 234	22 500	-13 234
Оренда землі/податок на землю	1 057 185	720 000	337 185	720 000	337 185
Офісні витрати	129 682	128 600	1 082	128 600	1 082
Комунікаційні витрати	179 004	234 900	-55 896	234 900	-55 896
Відрядження/легкові автом.	333 826	200 474	133 352	200 474	133 352
Реклама/промоушен	67 370	41 000	26 370	41 000	26 370
Юридичні/консульт.п. ослуги	329 116	780 000	-450 884	780 000	-450 884
Комп'ютери/офісна техніка	10 422	14 800	-4 378	14 800	-4 378
Страхування	242 711	270 000	-27 289	270 000	-27 289
Курсові різниці	107 192	0	107 192	0	107 192
Боргова ревальвація ПДВ	268 676	0	268 676	0	268 676
Інші витрати	120 307	118 000	2 307	118 000	2 307
Інші податки	10 619	9 100	1 519	9 100	1 519
Витрати по процентах	3 605 621	3 549 144	56 477	3 549 144	56 477

Без додаткової інформації неможливо провести детальний аналіз причин виникнення відхилень. Тому пропонуємо керівникам підрозділів, де

виникли відхилення за кожною статтею витрат скласти звіт з використанням запропонованої нами логічної схеми, щоб виділити ті причини відхилень, на які можливо вплинути за допомогою управлінських рішень.

Проведемо аналіз відхилень за їх розміром. Рівень відхилень нижче 25 тис. грн приймаємо за незначний, тому що він не впливає на рівень прибутку у значній мірі. Цей розподіл представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Розподіл витрат на значні та незначні

Відхилення			
Значні	Значення	Незначні	Значення
Електроенергія на технологічні потреби	130 073	Пакування та інші матеріали	24 191
Паливо	35 543	Охорона праці	2 854
Послуги третіх осіб (інше)	753 019	Електроенергія загальнопромислової	-13 234
Ж/Д послуги	229 013	Офісні витрати	1 082
Транспортні витрати	61 985	Комп'ютери/офісна техніка	-4 378
Витрати на персонал	-1 539 279	Інші витрати	2 307
Амортизація	-758 537	Інші податки	1 519
Запчастини	-143 225		
Будівельні матеріали	26 328		
Послуги третіх осіб (ремонт)	265 540		
Послуги третіх осіб (інше)	200 503		
Оренда землі/податок на землю	337 185		
Комунікаційні витрати	-55 896		
Відрядження/легкові автом.	133 352		
Реклама/промоушен	26 370		
Юридичні/консульт. послуги	-450 884		
Страховання	-27 289		
Курсові різниці	107 192		
Борговая ревальвация ПДВ	268 676		
Витрати по процентах	56 477		

В наведеній таблиці всі відхилення розбиті на значні та незначні у відповідності до свого абсолютного значення. Зі знаком мінус представлені відхилення тих пунктів витрат або доходів, значення яких отримали менше за планові показники, а зі знаком плюс – тих, значення яких отримали більше запланованих.

Дослідження відхилень вимагає матеріальних та часових витрат, тому розподіл на значні та незначні відхилення дає змогу виділити саме ті витрати, відхилення яких має найбільших вплив на операційний прибуток підприємства. І саме управління цими витратами дасть найбільший загальний ефект. Тому незначні відхилення витрат ми залишаємо без уваги.

За логічною схемою ми приділимо увагу значним витратам, відхилення яких мають позитивне значення. Ці витрати зменшили у поточному періоді прибуток підприємства, тому має бути виділені причини цих відхилень, та проведений ряд дій по усуненню їх в майбутньому.

Відхилення витрат можуть бути спричинені трьома факторами:

1. Внаслідок зміни ціни на ресурс, що споживається в процесі виробництва.
2. Внаслідок зміни обсягу виробництва.
3. Внаслідок помилки при плануванні витрат (до планування також ми відносимо перевищення витрат, що виникли через незаплановані виробничі ситуації).

Як вже зазначалося вище, деякі значення витрат ми повинні скорегувати на процент виконання плану. Саме за цими витратами і могли з'явитися відхилення в наслідок зміни обсягу. Але при корегуванні ми виключаємо вплив цього фактору і розглядаємо отримані відхилення вже в залежності від інших двох факторів.

У таблиці 2.9 нами систематизовано причини відхилення та структуру цих відхилень.

Таблиця 2.9

Причини відхилень витрат за лютий 2024р.

Витрати	Відхилення	За рахунок:	
		ціни	планування
Послуги третіх осіб (інше)	753 019	Збільшення тарифів за послуги порту	Збільшення витрат за рахунок довгострокового перебування зерна у силосах
З/Д послуги	229 013	Збільшення тарифів за послуги залізниці майже на 30%	
Транспортні витрати	61 985		Виникли через неосновну діяльність елеватора
Будівельні матеріали	26 328		Ремонт у зв'язку з насипним берегом
Послуги третіх осіб (ремонт)	265 540	Інфляція	
Послуги третіх осіб (інше)	200 503		Незапланований продаж транспорту
Оренда землі/податок на землю	337 185	Збільшення тарифів	
Відрядження/легкові автом.	133 352		Оренда транспортного засобу
Реклама/промоушен	26 370		Додаткові рекламні заходи

Причини цих відхилень треба проаналізувати та використати ці дані для планування на наступний період, якщо немає можливості вплинути на них.

Відхилення з позитивним значенням також доцільно розглядати, але у іншому ракурсі. Ми їх систематизували в таблиці 2.10

Таблиця 2.10

Причини виникнення позитивних відхилень

Види витрат	Відхилення	Причина виникнення відхилення	Чи впливає це відхилення на якість надання послуг?
Витрати на персонал	-1 539 279	Економія преміального фонду	Може вплинути на роботу персоналу, тому потрібен правильний план мотивації
Амортизація	-758 537	Продаж власного транспортного засобу	Ні, бо в оренду взяли інший
Страхування	-27 289	Продаж транспортного засобу	Не впливає на якість послуг
Комунікаційні витрати	-55 896	Регістрація корпоративного зв'язку	Не впливає на якість послуг
Юридичні/консультативні послуги	-450 884	Відмова від сторонніх юридичних послуг у зв'язку з відмовою від проекту	Не впливає на якість послуг

Також, треба розглянути кожне відхилення на можливість виключення причини цього відхилення. Наприклад, перевищення запланованих витрат на ремонт з боку третіх осіб. Це сталося через збільшення цін на ці послуги. Можливо розглянути варіант створення власного ремонтного цеху для виконання складних ремонтних робіт. Це також створить додатковий вид діяльності, що може принести прибуток.

Як рішення можуть бути запропоновані додаткові дослідження, або бути поданий запит на додаткову інформацію.

Для запропонування відділом контролінгу своїх рішень та висновків можлива така форма подання звіту, таблиця 2.11

Таблиця 2.11

Форма подання звітів керівництву від відділу контролінгу

Вид витрат	Відхилення від плану	Причина	Рішення
Електроенергія на технологічні потреби	130 073	Ціна, планування	Використати отримані дані в планах на наступний період, аналіз причин перевищення нормативів витрат
Паливо	35 543	Ціна, планування	Використати отримані дані в планах на наступний період, аналіз причин перевищення нормативів витрат
Послуги третіх осіб	265 540	Ціна	Розглянути альтернативний варіант створення власного ремонтного цеху для складних ремонтних робіт

Після проведення аналізу відхилень витрат за лютий 2024 рік можемо зробити висновок, що невиконання плану реалізації послуг принесло підприємству збитки. Це можна пояснити декількома причинами:

1. переважна частина витрат на підприємстві мають умовно-постійний характер, тому зміна обсягу надання послуг не вплинула на обсяг витрат.
2. Велика частка негативних відхилень виникла через зміну ціни і саме на цю причину ми не можемо вплинути.
3. Також велика частка відхилень виникла через неточність планування. Ці помилки слід проаналізувати керівникам дільниць, де

виникли ці відхилення, бо причиною може бути і збільшення використання ресурсів на проведення операції, а це додаткові витрати підприємства.

Розрахуємо ефективність створення відділу контролінгу. Витрати на створення та функціонування відділу контролінгу за оцінкою фахівців на рік становлять приблизно 2 700 тис. грн. За рахунок функціонування відділу буде отримано економію у витратах і за оцінкою фахівців коефіцієнт маржинального доходу збільшиться на 0,009 пунктів.

Скористаємося формулою розрахунку прибутку за допомогою коефіцієнта маржинального доходу:

$$П = ЧД \times КМД, \text{ де}$$

П - прибуток,

ЧД - чистий дохід,

КМД - коефіцієнт маржинального доходу.

Розрахунок обґрунтування створення відділу контролінгу представлено в табл. 2.12

Таблиця 2.12

Обґрунтування створення відділу контролінгу

Показники	Значення
1. Чистий дохід фактичний, тис. грн.	530368
3. Витрати на впровадження системи, тис. грн.	2700
4. Коефіцієнт маржинального доходу фактичний	0,072
5. Коефіцієнт маржинального доходу проектний	0,081
6. Прибуток фактичний	38186,50
7. Прибуток проектний	42959,81
5. Приріст прибутку за CVP-аналізом, тис. грн.	4773,31
6. Додатковий прибуток за винятком витрат, тис. грн.	2073,31

Отже за результатом формування відділу контролінгу та його діяльності, направленої на зниження витрат, буде отримано додатковий прибуток 2073,31 тис. грн. , що свідчить про доцільність запропонованих заходів.

Висновок

У відповідності до цілі дипломної роботи отримані наступні результати.

1. На підставі проведеного нами аналізу концепції контролінгу у наукових літературних джерелах ми виокремили основні напрямки управлінської діяльності згідно згаданої концепції, визначили основні об'єкти контролінгу: бюджетування, управління за відхиленнями, управління витратами, критерії прийняття управлінських рішень, інформаційне забезпечення. Був проведений аналіз функцій контролінгу в науковій літературі, що дав змогу виділити три основні: контрольна, інформаційна та підтримуюча.

2. Підприємства елеваторної галузі виконують важливу функцію зберігання зерна та його перевалки. Обсяг послуг цих підприємств значною мірою залежить від обсягів валового збору зерна. За результатами аналізу статистичних даних можна стверджувати, що у довоєнні роки валовий обсяг збору зерна постійно збільшувався, що впливало на збільшення експортного потенціалу. Війна негативно вплинула на експортування зерна. Проте після розблокування Чорного моря ЗСУ експорт зернових відновився. З використанням методики Ансоффа нами визначено, що існує висока привабливість бізнесу в елеваторній галузі.

3. За результатами аналізу діяльності ТОВ «Укрелеваторпром» встановлено, що це дочірнє підприємство однієї з найбільших світових агропромислових американських корпорацій Archer Daniels Midland (ADM).

Елеватор «Укрелеваторпром» є сучасним портовим терміналом, який оснащений найсучаснішим обладнанням від провідних світових виробників, має великі потужності із зберігання та перевалки зерна, практично повністю автоматизований, має зручне географічне розташування. Завдяки тому, що це підприємство входить до компанії «АДМ», в яку входить ще 12 лінійних елеваторів, працює воно стабільно.

За результатами діагностики з використанням SNW-аналізу ми можемо дійти висновку, що підприємство займає сильну позицію. Разом з тим є відставання за фінансовою складовою та рівнем рентабельності бізнесу. Ми пропонуємо вирішити покращення фінансових показників за рахунок створення служби контролінгу.

4. За результатами проведеного нами порівняння різних форм служби контролінгу, обґрунтовано, що формування окремого відділу контролінгу є найбільш оптимальним, бо поряд з якістю та повнотою обробки інформації, у цієї служби є чітка ієрархія, чітко окреслені обов'язки у кожного члену відділу, він дозволить більш гнучко приймати рішення в складних умовах ведення бізнесу. Нами запропоновано організаційну структуру та функціональні обов'язки відділу контролінгу.

5. Основним інструментом аналізу діяльності підприємства у концепції контролінгу є управління за відхиленнями. Для його реалізації нами запропоновано логічну схему управління за відхиленнями, яка чітко визначає діяльність відділу контролінгу.

Підприємство у лютому 2024 року зазнало збитків, що обумовлено невиконання запланованого обсягу послуг, а також через те, що більша частина витрат на підприємстві має постійний характер і не залежить від обсягів надання послуг.

Відповідно до запропонованої нами логічної схеми нами проведено порівняння фактичних та планових показників витрат підприємства. Нами був розрахований гнучкий бюджет з урахуванням невиконання запланованого обсягу надання послуг. Також проведено аналіз відхилень за

їх розміром, всі відхилення розбиті на значні та незначні, систематизовано причини відхилень.

Після проведення аналізу відхилень витрат за лютий 2024 рік можемо зробити висновок, що невиконання плану реалізації послуг принесло підприємству збитки. Це можна пояснити декількома причинами:

1. переважна частина витрат на підприємстві мають умовно-постійний характер, тому зміна обсягу надання послуг не вплинула на обсяг витрат.

2. Велика частка негативних відхилень виникла через зміну ціни і саме на цю причину ми не можемо вплинути.

3. Також велика частка відхилень виникла через неточність планування. Ці помилки слід проаналізувати керівникам дільниць, де виникли ці відхилення, бо причиною може бути і збільшення використання ресурсів на проведення операції, а це додаткові витрати підприємства.

Запропоновано форму звітності керівництву від відділу контролінгу, в якій запропоновано рішення щодо усунення відхилень витрат.

6. Ефективність створення відділу контролінгу визначено з використанням CVP-аналізу виходячи з витрат на створення та функціонування відділу контролінгу, та економії витрат, яка буде отримана за результатами діяльності відділу контролінгу. і за оцінкою фахівців коефіцієнт маржинального доходу збільшиться. Доведено, що буде отримано додатковий прибуток 2073,31 тис. грн. , що свідчить про доцільність запропонованих заходів.

Список літератури

1. Аксентюк М.М. Роль контролера в управлінській діяльності // Актуальні проблеми економіки. – 2016. - №9 - с.187-191
2. Богатирьов А.М., Бутенко А.І., Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку: Монографія. – Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України. ОНАХТ, 2003. – 274 с.
3. Войтко С.В., Савицька О.М. Інтегрована система контролінгу як ефективний механізм управління підприємствами високотехнологічних галузей промисловості // Вісник економічної науки України. – 2006. - №2. – с.57-62
4. Вурм Б. Фактичні та концептуальні принципи здійснення контролінгу // Журнал європейської економіки. 2015. С.35-45
5. Голов С.Ф. Управлінський облік. – К.: Лібра, 2004.387 с.
6. Данилюк М. О., Лещій В. Р. Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2022. 242 с
7. Димчак І. Перспективи зернового сектора та аграрного бізнесу в Україні – основні напрямлення реформування // Зернові продукти і комбікорми. – 2016. - №1. – с.7-9
8. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. – 4-те вид., випр.. та доп. – Л.: Т-во «Знання», КОО; Вид-во Львів. Банк. Ін.-ту НБУ.
9. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: (Монографія) / Харків: «Діса плюс», 2020. – 192 с.
10. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. , Карпенко Ю.В., Сокурєнко І.А. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі (Монографія) / За заг. ред. І.О. Кузнецової. Харків: Діса плюс. 2022. 156 с.
11. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Шляхи мінімізації витрат борошномельних підприємств України. Економічний аналіз

Західноукраїнського національного університету: зб. наук. праць. Тернопіль – 2022. – №. 4. С. 236-248

12. Кузнецова І., Сокурєнко І. Технологія прийняття управлінських рішень. / І. Кузнецова, І. Сокурєнко // Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць. – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2019. – № 5(268). – С. 169-188.

13. Майєр Э. Контролінг як система мислення та управління: переклад з англ.. 2003. - 194с.

14. Манн Р. Контролінг для початківців: переклад з нім. / Р.Манн, Э. Майєр Э. 2005. - 302с.

15. Менеджмент організацій: Навчальний посібник/Л.І. Федулова, І.В.Сокирник, В.В. Стадник та ін.: Під ред. В.М.Куценко. – К.,2003. – 445 с.

16. Нападовська Л.В. Управлінський облік: підручник для студентів вищих навчальних закладів – Київ:Книга, 2014. – 544 с.

17. Нейтер Р. Втрати на \$40 млрд: як через війну страждає аграрний сектор України// Економічна правда. 19 грудня 2022

18. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://minagro.gov.ua/>

19. Офіційний сайт Міністерства відновлення // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/>

20. Офіційний сайт державної служби статистики // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

21. Петренко С.Н. Контроллінг: Учебное пособие. – К.: Ника-Центр, Ельга. – 2003.

22. Петренко С. Сутність внутрішнього контролю та реалізація його функцій службою контролінгу // Вісник бухгалтера та аудитора України. – 2023. - №9-10 – с.42-44

23. Семенов Г.А.,Таран Н.В. Контролінг, як база обґрунтування й прийняття управлінських рішень // Вісник економічної науки України. – 2017. - №154-159. – с.57-62

24. Стефанюк І.Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу // Фінанси України. – 2005. - №2
25. Хан Д. Планування і контроль: концепція контролінгу / Пер. з нім.: 1997. - 799с.
26. Циглик І.І., Мозіль І.О., Кірдякіна Н.В. Контролінг. Сутність і основи формування та функціонування на підприємствах України // Економіка, фінанси, право. – 2014. - №4 – с.13-16
27. Чернелевський Л.М., Осадча Г.Г. Управлінський облік на підприємствах харчової промисловості. Навчальний посібник. – К., 2015 – 364 с.
28. Яськив Б., Брянська М. Як працює аграрний бізнес в умовах війни // <https://zn.ua/ukr/ariculture/jak-pratsjuje-ahramnij-biznes-v-umovakh-vijni.html>
29. Kuznetsova I., Karpenko Yu., Vidomenko I. Technology of operational management in the activities of port elevators / Kuznetsova I., Karpenko Yu., Vidomenko I. // Independent Journal of Management & Production. – 2020. – Vol 11, No 8. – P. 762-782.