МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

_____
(підпис)
“___”_____2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Формування системи контролінгу підприємства галузі хлібопродуктів»

Виконавець:
студент 4 курсу факультету ЦЗФН
Андреєва Ксенія Олександрівна

_____ _____
(прізвище, ім’я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., професор Кублікова Т.Б.
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ _____
(прізвище, ім’я, по батькові) /підпис/

Одеса 2026

Зміст

Вступ	С.3
Розділ 1. Теоретичні основи формування системи контролінгу підприємства	С.5
1.1 Сутність контролінгу як системи управління підприємством	С.5
1.2 Рівні та інструменти контролінгу	С.10
1.3 Контролінг фінансових ресурсів підприємства: цілі, принципи та механізми побудови	С.15
Розділ 2	С.21
Формування системи контролінгу підприємства	
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Агро-Р Україна» та аналіз проблем його діяльності	С.21
2.2 Класифікація клієнтів ТОВ «Агро-Р Україна» з використанням інструменту контролінгу АВС-аналіз	С.34
2.3 Формування елементів системи контролінгу ТОВ «Агро-Р Україна»	С.46
Висновки	С.50
Література	С.53

Вступ

Галузь хлібопродуктів є однією з базових і стратегічно важливих, оскільки забезпечує сировиною виробництво продукції першої необхідності для широких верств населення та слугує важливою ланкою у ланцюгу зернопромислового комплексу країни. Водночас підприємства цієї галузі функціонують в умовах наростаючої нестабільності зовнішнього середовища, що суттєво ускладнює процеси прийняття управлінських рішень та потребує принципово нових підходів до організації системи управління. В умовах динамічних змін та зростаючих вимог ринку підприємства галузі хлібопродуктів стикаються з численними викликами, що потребують ефективних рішень та інноваційних підходів до управління. Саме тому впровадження системи контролінгу набуває характеру нагальної управлінської необхідності. Все зазначене визначає актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Ціль кваліфікаційної роботи полягає у забезпечити довгострокове стійке функціонування підприємства шляхом формування підсистеми фінансового контролінгу, направлену на координацію та сервісну підтримку менеджменту.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємопов’язаних завдань:

- визначити сутність контролінгу підприємства та складові процесу формування його підсистем;

- провести аналіз діяльності ТОВ «Агро-Р Україна» та визначити проблеми у фінансовій сфері;

- провести угрупування клієнтів ТОВ «Агро-Р Україна» з використанням інструменту контролінгу АВС-аналіз;

- сформувати елементи системи контролінгу ТОВ «Агро-Р Україна».

Об’єкт дослідження: ТОВ «Агро-Р Україна» є суб'єктом оптової торгівлі зерновими культурами, а також виконує операції зі зберігання та транспортування зерна

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: логіко-теоретичного узагальнення, статистичного аналізу, фінансового аналізу, багатофакторного АВС-аналізу, аналізу оборотного капіталі.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані заходи з впровадження підсистеми контролінгу дозволять скоротити суму дебіторської заборгованості, що суттєво поліпшить використання оборотних активів та значно покращить показник фінансового циклу.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність контролінгу як системи управління підприємством

Витоки контролінгу як управлінської практики відбулося наприкінці XIX ст. у Сполучених Штатах Америки. Зокрема, у 1880 р. посаду контролера було офіційно введено в американських залізничних компаніях, де на неї покладалися функції фінансового нагляду та обліку витрат.

Масштабне поширення контролінгу розпочалося лише з 1920-х років і було зумовлено кількома взаємопов'язаними чинниками: стрімким розвитком американської промисловості, безпрецедентним збільшенням розмірів окремих підприємств, суттєвим ускладненням виробничих процесів, а також гострою потребою в удосконаленні методів управління, і насамперед фінансового контролю. Знаковою інституційною подією стало заснування у 1931 р. Інституту контролерів Америки, який значно сприяв систематизації та поширенню відповідних управлінських практик [12].

Водночас сучасного концептуального змісту контролінг набув лише у 1970–80-х роках завдяки зусиллям західноєвропейських фахівців із менеджменту. У 1974 р. ними був утворений Союз контролерів із відділеннями у Німеччині, Австрії та Швейцарії, діяльність якого надала концепції контролінгу цілісного теоретичного та інституційного оформлення.

Певної уваги заслуговує й термінологічний аспект. У США та Великобританії контролінг еволюціонував у напрямі «управлінського обліку», і в сучасних англомовних джерелах термін «controlling» фактично не вживається, хоча фахівців, які здійснюють відповідні функції, традиційно іменують контролерами. Натомість у континентальній Європі, насамперед у Німеччині, цей термін набув широкого поширення й саме звідти увійшов до

наукової та управлінської термінології. Сьогодні в розвитку концепції контролінгу домінуючою залишається саме німецька школа.

Етимологічно термін «контролінг» походить від англійського «to control», що означає управляти, контролювати, регулювати. Воно своєю чергою, бере початок від французького «contrôle» — реєстр, перевірочний список.

Необхідно також окреслити співвідношення між поняттями «контролінг» та «управлінський облік». На думку О. О. Орлова [18], розширення функцій управлінського обліку до аналізу діяльності підприємства, складання планів і прийняття управлінських рішень є методологічно неправомірним, оскільки обліку в такому разі приписуються невластиві йому якості. Відповідно переважна кількість науковців розглядають управлінський облік як інформаційну складову системи контролінгу, а не як його синонім.

Незважаючи на тривалу історію розвитку і широке практичне застосування, питання сутності контролінгу не отримало однозначного вирішення в науковій літературі. Аналіз існуючих підходів дозволяє виокремити три основні концептуальні позиції щодо орієнтації контролінгу [7; 13]:

- орієнтований на результат управління підприємством (контролінг розглядається як інструмент досягнення визначених цільових результатів діяльності);
- орієнтований на інформаційну підтримку управлінських рішень (акцент робиться на забезпеченні менеджменту релевантною інформацією);
- орієнтований на координацію підсистем управління підприємством (контролінг постає як механізм узгодження функціональних підсистем управління).

Останній підхід на сьогодні набув найбільшого поширення у Німеччині та відображає найбільш високий рівень розвитку концепції.

Розбіжності у поглядах науковців проявляються насамперед у трактуванні цільового призначення контролінгу. Так, С. М. Петренко основну мету контролінгу вбачає у забезпеченні прибутковості та ліквідності підприємства шляхом встановлення причинно-наслідкових зв'язків між виручкою від реалізації продукції та понесеними витратами [19]. Натомість при розмежуванні стратегічного й оперативного вимірів С. М. Петренко та Д. Хан стратегічну ціль контролінгу формулюють як забезпечення виживаності підприємства, реалізацію антикризової політики та підтримку потенціалу успіху, тоді як оперативну зводять до забезпечення прибутку й ліквідності [19; 23].

Дещо ширший підхід пропонує А. Дайле, розглядаючи цілями і підприємства, і контролінгу тріаду «зростання - розвиток - прибуток», між компонентами якої має бути встановлено оптимальний баланс. При цьому зростання трактується як нарощування обсягів виробництва й реалізації продукції, а розвиток як впровадження нових методів виробництва, технологій і видів продукції [6].

Е. Шерм та Г. Піч пов'язують головне завдання контролінгу з пошуком, підготовкою та координацією постачання релевантної інформації для обґрунтування управлінських рішень керівництвом підприємства [13]. Аналогічну позицію займає В. В. Чернова, що розглядає контролінг як інформаційне забезпечення та підтримку керівника, орієнтованого на кінцевий фінансовий результат [26]. П. Хорват, як основоположник координаційно-орієнтованого підходу, визначає головне завдання контролінгу у погодженні цілей і координації діяльності підсистем управління — планування, контролю та інформаційного забезпечення — для вирішення управлінських проблем і адаптації інформаційних зв'язків між підсистемами [14].

Наведене різноманіття позицій є закономірним наслідкомвідсутності єдиного трактування сутності контролінгу.

З позиції менеджменту контролінг охоплює саме економічну ціль підприємства, яка відображає інтереси його власників і спрямована на примноження доданої вартості. У перспективному вимірі результатом досягнення економічної цілі є зростання вартості капіталу, у поточному — забезпечення прибутковості. Фінансова ціль при цьому є похідною від економічної і зводиться до забезпечення підприємства достатнім обсягом грошових ресурсів.

Неузгодженість у визначенні цілей контролінгу закономірно породжує різноманіття підходів до формування його функціональної та структурної організації. Так, С. М. Петренко виокремлює такі функції контролінгу [20]:

- інформаційну (формування контролінгової інформації для потреб управління);

- обліково-контрольну (зіставлення планових і фактичних показників);

- аналітичну (визначення ключових підконтрольних показників); планування;

- коментуючу (підготовка альтернативних управлінських рішень).

В [10] науковці відносить до функцій контролінгу координацію управлінської діяльності для досягнення цілей підприємства, інформаційно-консультативну підтримку прийняття рішень, формування та забезпечення функціонування інтегрованої інформаційної системи управління, а також забезпечення раціональності управлінського процесу. До структури контролінгу дослідниця включає: визначення цілей, планування, управлінський облік, систему інформаційних потоків, моніторинг, контроль, аналіз планів, результатів і відхилень, а також розробку рекомендацій для управлінських рішень.

А. М. Кармінський, Н. І. Олєнєв, А. Г. Примак та С. Г. Фалько до функцій контролінгу відносять облік, планування, контроль, регулювання та інформаційно-аналітичне забезпечення, а до його структури - маркетинг, ресурсне забезпечення, логістику, фінанси та інвестиції.

Принципово важливим є підхід Г. Піча та Е. Шерма, які пропонують диференційовано розглядати контролінг як функцію управління і як функцію підтримки управління [13]. Оскільки менеджер потребує попередньо підготовленої інформації для обґрунтування та реалізації управлінських рішень, виникає окрема функція підтримки управління, що полягає у пошуку та підготовці релевантної інформації. Власне контролінг як функція управління при цьому збігається за змістом з функцією контролю.

Узагальнення наукових доробків свідчить про те, що сучасні дослідники прагнуть надати структурі контролінгу інтегрованого управлінського значення. Найбільшого прогресу в цьому напрямі досягли представники німецької школи, які акцентують увагу не на переліку функцій, а розглядають управління як сукупність взаємопов'язаних фаз — планування і контролю [14; 23].

У рамках цього процесного підходу контролінг розглядається як замкнений управлінський цикл: на основі планування встановлюються цільові показники результативності; отримані фактичні дані зіставляються із запланованими значеннями; за результатами порівняння виявляються причини відхилень та розробляються коригувальні заходи; після чого цикл відновлюється на новому витку планування.

Пітер Хорват наочно представляє цей процес у вигляді замкненого управлінського кола (рис. 1.1), доводячи, що зіставлення фактичних показників із цільовими, аналіз відхилень і розробка коригувальних рішень є сутнісними й типовими діями контролера [14].

Саме такий погляд на контролінг видається методологічно найбільш обґрунтованим, оскільки органічно поєднує цільову, аналітичну та регулятивну складові управлінського процесу в єдину систему неперервного стратегічного й оперативного управління підприємством.

Таким чином, у науковій літературі сформовано три ключові позиції щодо сутності контролінгу: орієнтація на результат, на інформаційну підтримку та на координацію підсистем управління.

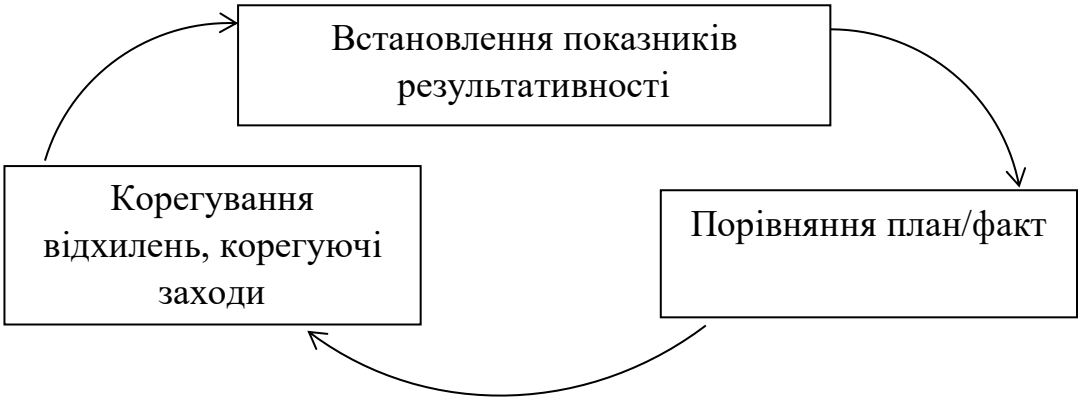


Рис. 1.1 Цикл контролінгу за П. Ховардом [14]

Найбільш прогресивним визнано координаційний підхід (П. Хорвата), де контролінг виступає механізмом узгодження планування, контролю та інформаційних потоків.

Управлінський облік не можна розглядати як синонім контролінгу, він виступає його основною інформаційною складовою. Приписування обліку функцій прийняття рішень є методологічно неточним, оскільки контролінг має значно ширший стратегічний і регулятивний функціонал.

Методологічно обгрунтованим є розгляд контролінгу як неперервного управлінського циклу (планування - фактичне виконання - аналіз відхилень - коригування). Це перетворює його з простої функції контролю на інтегровану систему підтримки управління, що забезпечує адаптивність підприємства до змін.

1.2 Рівні та інструменти контролінгу

У системі управління підприємством контролінг реалізується через два взаємопов'язані, але функціонально відмінні види: стратегічний і оперативний [8]. Кожен із них має чітко визначену мету, власний інструментарій та специфічний горизонт планування, що зумовлює

необхідність їх розгляду як самостійних, але взаємодоповнюючих підсистем загальної системи управління.

Стратегічний контролінг орієнтований на довгострокову перспективу і покликаний забезпечити постійне відстеження стратегічних цілей розвитку підприємства та формування стійких конкурентних переваг. Його аналітична база охоплює широкий спектр напрямів дослідження[11]:

- діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища,
- аналіз стратегічних планів і підконтрольних показників діяльності,
- дослідження ланцюжка цінностей,
- ідентифікацію витратоутворюючих чинників.

Об'єктами стратегічного контролінгу виступають цілі підприємства, реалізовані стратегії, індикатори успіху, а також сильні та слабкі сторони організації.

Практичний інструментарій стратегічного контролінгу включає матричні аналітичні інструменти, алгоритми роботи зі слабкими та сильними сигналами ринкового середовища, принципи фінансового оцінювання стратегічних планів, сценарний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, а також методологію стратегічного управління витратами. Комплексне застосування зазначених інструментів дозволяє формувати обґрунтовані управлінські рішення в умовах невизначеності та динамічних змін ринкового середовища.

На відміну від стратегічного, оперативний контролінг зосереджений на короткостроковому горизонті управління. Його головною метою є побудова ефективної системи досягнення поточних цілей підприємства та оптимізація співвідношення «витрати - прибуток». Ключовими підконтрольними показниками виступають параметри, що безпосередньо характеризують поточну операційну ефективність суб'єкта господарювання [12]:

- рентабельність,
- ліквідність,
- продуктивність,

- прибуток.

Завдання оперативного контролінгу охоплюють [12]:

- збір та аналіз внутрішньої і зовнішньої інформації стосовно об'єктів контролінгу;
- виявлення та усунення «вузьких місць» у діяльності підприємства;
- пошук резервів зниження собівартості продукції;
- оцінювання повноти й достовірності ведення бухгалтерського обліку;
- аналіз відхилень фактичних показників від планових із розробленням коригувальних заходів;
- здійснення контролю за дотриманням встановлених процедур документообігу та функціональних повноважень персоналу;
- надання рекомендацій структурним підрозділам у процесах планування.

Реалізація функцій служби контролінгу здійснюється із застосуванням широкого кола методів, як загальних (спостереження, порівняння, групування, синтез, систематизація, прогнозування, трендовий аналіз), так і специфічних інструментів, серед яких провідне місце посідають CVP-аналіз, ABC-аналіз, XYZ-аналіз та факторний аналіз відхилень.

CVP-аналіз, або аналіз взаємозв'язку «витрати - обсяг - прибуток» (Cost–Volume–Profit), є методом системного дослідження, що дозволяє визначити обсяг продажу, який забезпечує покриття всіх витрат і отримання цільового прибутку; встановити величину прибутку за заданого обсягу реалізації; оцінити вплив змін у структурі витрат, обсягах виробництва та цінах на фінансовий результат; оптимізувати структуру витрат підприємства. Невід'ємним елементом CVP-аналізу є аналіз беззбитковості, що базується на розмежуванні витрат на змінні та постійні і дозволяє обчислити точку беззбитковості (критичний обсяг реалізації, за якого доходи підприємства повністю покривають його витрати, а маржинальний доход урівноважує постійні витрати) [15].

Аналіз чутливості прибутку, як складова CVP-підходу, спрямований на кількісне оцінювання впливу змін витрат, цін і обсягів продажу на фінансові результати діяльності. З цією метою використовуються коефіцієнт маржинального доходу, запас міцності та операційний важіль.

АВС-аналіз є одним із ключових інструментів контролінгу, що ґрунтується на принципі Парето і спрямований на виявлення та оцінювання тих небагатьох елементів сукупності, частка яких у загальних вартісних показниках є найбільш суттєвою[16]. Практика господарської діяльності підприємств свідчить про стійку закономірність: відносно невелика кількість об'єктів у натуральному вираженні, як правило, генерує непропорційно велику частку вартісних результатів. Виявлення таких об'єктів дозволяє керівництву зосередити управлінські зусилля на пріоритетних напрямах.

АВС-аналіз застосовується[16]:

- у сфері матеріально-технічного забезпечення для оцінювання структури постачальників і матеріальних ресурсів,
- у виробничій діяльності для управління постійними витратами,
- у сфері збуту для аналізу клієнтської бази, асортименту продукції та сегментів ринку.

Поряд із кількісно-вартісними критеріями АВС-аналізу для оцінювання показників із якісної точки зору застосовується XYZ-аналіз, що дозволяє класифікувати об'єкти за характером і стабільністю їх споживання [17].

Відповідно до структури споживання виділяються три категорії[17]:

- X - стабільне, рівномірне споживання;
- Y - споживання з чітко вираженою тенденцією до зростання або зниження чи із сезонними коливаннями;
- Z - нерегулярне, важкопрогнозоване споживання.

Поєднання результатів АВС- та XYZ-аналізу утворює потужний комбінований інструмент планування, контролю й управління матеріальними ресурсами, що дозволяє оптимізувати складські запаси, знизити витрати в

системі матеріального забезпечення та підвищити ефективність логістичних процесів.

Факторний аналіз відхилень спрямований на встановлення і кількісне оцінювання причин розбіжності між фактичними та нормативними (плановими) показниками витрат. Цей інструмент вважається одним із базових у системі оцінювання ефективності діяльності підприємства, оскільки відхилення розраховуються в розрізі кожного місця виникнення витрат та їх окремих груп.

Водночас метод має певні обмеження [1]:

по-перше, порівняльна база формується виключно на основі внутрішніх даних одного підприємства, що звужує аналітичну цінність і підвищує ризик суб'єктивного тлумачення результатів;

по-друге, часовий розрив між виникненням відхилень та їх аналізом може знижувати своєчасність управлінської реакції.

Для подолання цих недоліків доцільним є залучення зовнішньої порівняльної бази, зокрема, показників діяльності підприємств аналогічного профілю, що застосовують споріднені технології та процеси, що суттєво підвищує об'єктивність аналітичних висновків.

Таким чином, комплексне і послідовне застосування інструментів контролінгу забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку управлінських рішень на всіх рівнях господарської діяльності підприємства та виступає дієвим механізмом підвищення його операційної ефективності й конкурентоспроможності.

Таким чином, система контролінгу базується на поєднанні стратегічного (довгострокового) та оперативного (короткострокового) видів. Якщо перший відповідає за «виживання» та конкурентні переваги через аналіз середовища, то другий забезпечує поточну прибутковість і ліквідність через оптимізацію процесів. Ефективність контролінгу забезпечується комбінацією специфічних інструментів: CVP-аналіз, ABC- та XYZ-аналіз, факторний аналіз відхилень.

1.3 Контролінг фінансових ресурсів підприємства: цілі, принципи та механізми побудови

Ефективне функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища неможливе без чітко визначеної системи цілей контролінгу, яка формує методологічну основу управлінської діяльності.

До основних цілей контролінгу належать [3]:

- сприяння досягненню головної економічної мети підприємства - максимізації прибутку та нарощування вартості капіталу;
- забезпечення інформаційної підтримки процесів управління;
- підтримка прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- координація функціональних підсистем загальної системи управління.

Реалізація зазначених цілей здійснюється через відповідні підсистеми контролінгу, до яких належать[7]:

- управління витратами,
- прийняття типових управлінських рішень,
- бюджетування,
- фінансове планування та контроль.

Остання підсистема посідає особливе місце в ієрархії контролінгу, оскільки саме вона забезпечує досягнення його ключової економічної цілі та уможливлює ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства.

Під фінансовими ресурсами розуміють сукупність усіх грошових доходів і надходжень, якими володіє підприємство. За джерелами формування вони поділяються на внутрішні та зовнішні. Ефективне управління фінансовими ресурсами передбачає отримання відповідей на чотири принципові питання [22]:

- яка сума коштів необхідна підприємству;
- в які терміни виникне відповідна потреба;
- з яких джерел надійдуть ці кошти;

- яким чином вони будуть використані.

Саме ці питання становлять змістовну основу системи поточного та оперативного фінансового планування, що визначає її ключове значення в управлінській практиці.

Фінансове планування охоплює широкий спектр фінансових відносин між різними суб'єктами господарської діяльності. До їх складу входять відносини між підприємством і контрагентами в процесі придбання сировини та матеріалів і реалізації готової продукції; між власниками підприємства та трудовим колективом з питань оплати праці; між підприємством і державними органами при здійсненні бюджетних платежів і отриманні асигнувань; між підприємством і банківськими установами в частині кредитних операцій та обслуговування боргу; між підприємством і страховими організаціями при страхуванні майна та ризиків. Фінансовий план систематизує ці відносини, дозволяє прогнозувати фінансові результати діяльності та організовувати рух грошових потоків у спосіб, що сприяє реалізації стратегічних цілей підприємства.

Важливо підкреслити, що стратегічні цілі підприємства формулюються з урахуванням наявних фінансових можливостей, а поточне планування покликане забезпечити узгодженість усіх цільових настанов у плановому горизонті. При цьому фінансові показники поточного плану виконують подвійну функцію: виступають одночасно цільовими орієнтирами та індикаторами ресурсної забезпеченості реалізації запланованих заходів.

Досягнення високих фінансових результатів є самостійною метою, яка водночас формує необхідні передумови для реалізації маркетингових, соціальних та інноваційних стратегічних напрямів. Відтак фінансове планування має насамперед забезпечувати безперервність виробничого процесу за умови прибутковості діяльності, своєчасного виконання податкових зобов'язань, погашення кредитів і дотримання зобов'язань перед кредиторами.

Не менш важливим є забезпечення постійної ліквідності підприємства, оскільки навіть прибуткове підприємство може в окремі моменти часу виявитися неплатоспроможним, що суперечить його фінансовим інтересам.

Для підтримання фінансової рівноваги підприємство повинно бути спроможним:

- погашати поточні зобов'язання після надходження коштів від замовників;
- виконувати майбутні зобов'язання на підставі прогнозованих грошових надходжень;
- акумулювати достатні кошти для планових інвестицій в основні засоби;
- мати резерви або доступ до позикового фінансування для покриття непередбачених витрат.

Центральне місце в системі управління фінансовими ресурсами відводиться підсистемі контролю, яка являє собою організований процес перевірки виконання управлінських рішень з метою реалізації стратегічних цілей та оперативних планів. Основним механізмом контролінгу є управління за відхиленнями, що передбачає систематичне зіставлення планових і фактичних показників, ідентифікацію відхилень та встановлення причинно-наслідкових зв'язків між ними для вироблення коригувальних управлінських впливів.

Контролінг фінансових ресурсів реалізує такі ключові функції[25]:

- спостереження за виконанням планових завдань з формування та використання фінансових ресурсів;
- вимірювання ступеня відхилення фактичних результатів від запланованих показників;
- діагностування відхилень, що сигналізують про погіршення фінансового стану підприємства або уповільнення темпів його економічного розвитку;

- розроблення оперативних управлінських рішень з нормалізації процесів формування капіталу відповідно до визначених цілей;
- коригування окремих цільових показників у зв'язку зі змінами зовнішнього фінансового середовища, ринкової кон'юнктури та внутрішніх умов господарської діяльності.

Принципово важливим є те, що контролінг не зводиться до функції внутрішнього контролю, а являє собою комплексну координуючу систему, що інтегрує інформаційне забезпечення, аналіз, планування та внутрішній контроль в єдину управлінську підсистему.

Побудова ефективної системи контролінгу ґрунтується на сукупності принципів, дотримання яких визначає її результативність [13].

Принцип стратегічної спрямованості передбачає орієнтацію контрольних дій на пріоритетні напрями розвитку підприємства, уникаючи надмірного контролю поточних операцій, що відволікає управлінські ресурси від стратегічно важливих завдань.

Принцип багатофункціональності забезпечує охоплення контрольованих показників не лише на рівні підприємства в цілому, а й у розрізі центрів відповідальності, із можливістю зіставлення з середньогалузевими значеннями.

Принцип орієнтованості на кількісні стандарти передбачає вираження контрольованих параметрів у конкретних числових показниках, що суттєво підвищує точність і об'єктивність контрольних дій.

Принцип відповідності методів контролінгу методологічному апарату аналізу та планування забезпечує системну узгодженість усіх управлінських підсистем.

Принцип своєчасності акцентує увагу не на частоті, а на адекватності контрольних процедур ритму здійснення фінансових операцій, орієнтуючись насамперед на раннє попередження кризових тенденцій.

Принцип гнучкості вимагає здатності системи контролінгу адаптуватися до нових фінансових інструментів, видів діяльності та змін у методах ведення господарських операцій.

Принцип простоти побудови передбачає перевагу лаконічних і зрозумілих форм контролю над надмірно складними конструкціями, що ускладнюють сприйняття та практичне застосування.

Принцип економічності вимагає мінімізації витрат на здійснення контрольних функцій при збереженні їх достатньої результативності.

Формування системи контролінгу здійснюється послідовно через п'ять взаємопов'язаних етапів[17].

На першому етапі визначається об'єкт контролінгу: управлінські рішення щодо ключових аспектів фінансової діяльності підприємства.

На другому етапі формується система пріоритетів контрольованих показників через їх ранжування за рівнями значущості.

На третьому етапі розробляються кількісні стандарти - цільові нормативи, планові показники, бюджетні параметри, галузеві нормативи, що слугують еталонною базою для порівняння.

На четвертому етапі будується система моніторингу — механізм безперервного спостереження за контрольованими показниками та вимірювання відхилень.

На п'ятому, завершальному етапі формується система діагностики, що дозволяє ідентифікувати причини відхилень і генерувати управлінські реакції за трьома алгоритмами: утримання ситуації без змін, усунення виявлених відхилень або перегляд системи планових показників.

Отже, впровадження комплексної системи контролінгу фінансових ресурсів на підприємстві створює організаційно-методичну основу для підвищення якості управлінських рішень, забезпечення фінансової стійкості та реалізації стратегічних цілей розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Таким чином, контролінг фінансових ресурсів є комплексною управлінською підсистемою, що інтегрує функції планування, аналізу, контролю та координації з метою максимізації прибутку і забезпечення довгострокової фінансової стійкості підприємства. Ефективність системи контролінгу визначається дотриманням сукупності принципів, які у своїй єдності забезпечують адаптивність системи до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Механізм управління за відхиленнями виступає центральним інструментом контролінгу, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення фактичних показників від планових і формувати обґрунтовані коригувальні управлінські рішення до настання кризових явищ. Послідовна реалізація п'яти етапів побудови системи контролінгу - від визначення об'єкта до формування діагностичної підсистеми - створює організаційно-методичну основу для підвищення якості фінансового управління та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Розділ 2
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Агро-Р Україна» та аналіз проблем його діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агро-Р Україна» (код ЄДРПОУ 45316756) є суб'єктом господарювання, що провадить комерційну діяльність на зерновому ринку України. Відповідно до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, основним видом економічної діяльності підприємства за Класифікатором видів економічної діяльності є код 46.21 «Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин». Зазначений вид діяльності визначає ринкову нішу підприємства та окреслює коло його господарських операцій у межах агропромислового комплексу країни.

Підприємство функціонує як спеціалізований оптовий торговець зерновими культурами та виконує роль посередника між первинними виробниками сільськогосподарської продукції й кінцевими міжнародними покупцями.

Бізнес-модель товариства ґрунтується на здійсненні циклу товарного руху зерна: від закупівлі у фермерських господарствах і тимчасового зберігання до організації транспортування та експортної реалізації через морські порти України. Така операційна модель дозволяє підприємству забезпечувати безперебійний і ефективний зв'язок між внутрішнім аграрним виробництвом та світовими зерновими ринками, сприяючи тим самим інтеграції вітчизняного агропромислового сектору в глобальні ланцюги постачання продовольства.

Основні напрями господарської діяльності ТОВ «Агро-Р Україна» охоплюють такі функціональні блоки:

1. Закупівля зернових культур. Підприємство здійснює систематичну закупівлю зерна у фермерських і агарних господарствах різних форм власності на всій території України. Невід'ємною складовою цього процесу є організація вхідного контролю якості: кожна партія зерна проходить відбір та лабораторну оцінку відповідно до встановлених стандартів і вимог кінцевих покупців. Побудова стійких партнерських відносин із виробниками аграрної продукції є стратегічним пріоритетом підприємства, що забезпечує стабільність і прогнозованість сировинної бази. Довгострокові договірні відносини з постачальниками дозволяють товариству формувати необхідні обсяги товарних партій із дотриманням вимог щодо якості, строків та умов поставки.

2. Зберігання зерна. Важливою складовою операційної діяльності підприємства є організація тимчасового зберігання закупленого зерна. Використання елеваторних потужностей та зернових складів дозволяє забезпечувати належні умови зберігання, запобігати втратам якості і кількості продукції, а також формувати достатні товарні запаси для проведення великих експортних поставок. Ефективне управління запасами є критичним чинником конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє гнучко реагувати на кон'юнктурні коливання ринку та оптимізувати терміни реалізації.

3. Організація логістики та транспортування. Підприємство здійснює комплексну координацію логістичних операцій, пов'язаних з транспортуванням зерна від місць закупівлі до портових терміналів. Це передбачає організацію автомобільного та залізничного перевезення вантажів, взаємодію з транспортними компаніями, логістичними операторами та портовими стивідорними службами. Ефективна побудова логістичних ланцюгів є однією з ключових компетенцій товариства, що безпосередньо впливає на собівартість послуг і здатність виконувати зобов'язання перед партнерами у встановлені строки.

4. Експортна реалізація зернових культур. Провідним напрямом комерційної діяльності ТОВ «Агро-Р Україна» є експорт зернових культур через морські порти України. Підприємство виконує функцію торговельного посередника, що забезпечує вихід українських аграріїв на міжнародні ринки збуту, які самостійно, як правило, є недоступними для невеликих і середніх сільськогосподарських виробників. У рамках цієї діяльності товариство взаємодіє з іноземними трейдерами, зерновими біржами та іншими суб'єктами міжнародної торгівлі, здійснює митне оформлення вантажів, узгоджує умови контрактів та забезпечує документальний супровід зовнішньоекономічних операцій.

Опис підприємства представлено в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Агро-Р Україна»

Параметр	Інформація
Повна назва Скорочена назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АГРО-Р УКРАЇНА» ТОВ «АГРО-Р УКРАЇНА»
Код ЄДРПОУ	45316756
Дата реєстрації Розмір статутного капіталу Організаційно-правова форма Власники	27.10.2023 (2 роки 6 місяців) 10000, 000 тис. грн Товариство з обмеженою відповідальністю Резніченко Галина Анатоліївна (100%)
Основний вид діяльності (КВЕД 46.21)	Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
Інші види діяльності	Післяурожайна діяльність; діяльність посередників у торгівлі с/г сировиною; неспеціалізована оптова торгівля; роздрібна торгівля насінням, добривами та кормами; вантажний автомобільний транспорт; транспортне оброблення вантажів; допоміжна діяльність у сфері транспорту; оренда транспортних засобів і с/г техніки; консультування з питань комерційної діяльності; дослідження ринку; інші послуги
Місце знаходження	54056, Україна, Миколаївська обл., м. Миколаїв, вул. Космонавтів, буд. 61, А, 404

Таким чином, ТОВ «Агро-Р Україна» є повноцінним учасником аграрного ринку, що виконує важливу інфраструктурну функцію в системі агропродовольчих ланцюгів постачання. Забезпечуючи ефективне

посередництво між вітчизняними виробниками зерна та міжнародними покупцями, підприємство сприяє підвищенню доходності фермерських господарств, нарощуванню валютних надходжень від експорту аграрної продукції та зміцненню конкурентних позицій України на світовому зерновому ринку. В умовах воєнного часу та повоєнного відновлення агропромислового комплексу роль подібних структур у забезпеченні безперебійного функціонування зернового експорту набуває ще більшого стратегічного значення.

Для комплексної оцінки результативності виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Агро-Р Україна» нами було проведено дослідження динаміки виручки від реалізації продукції, яка представлена на рис. 2.1

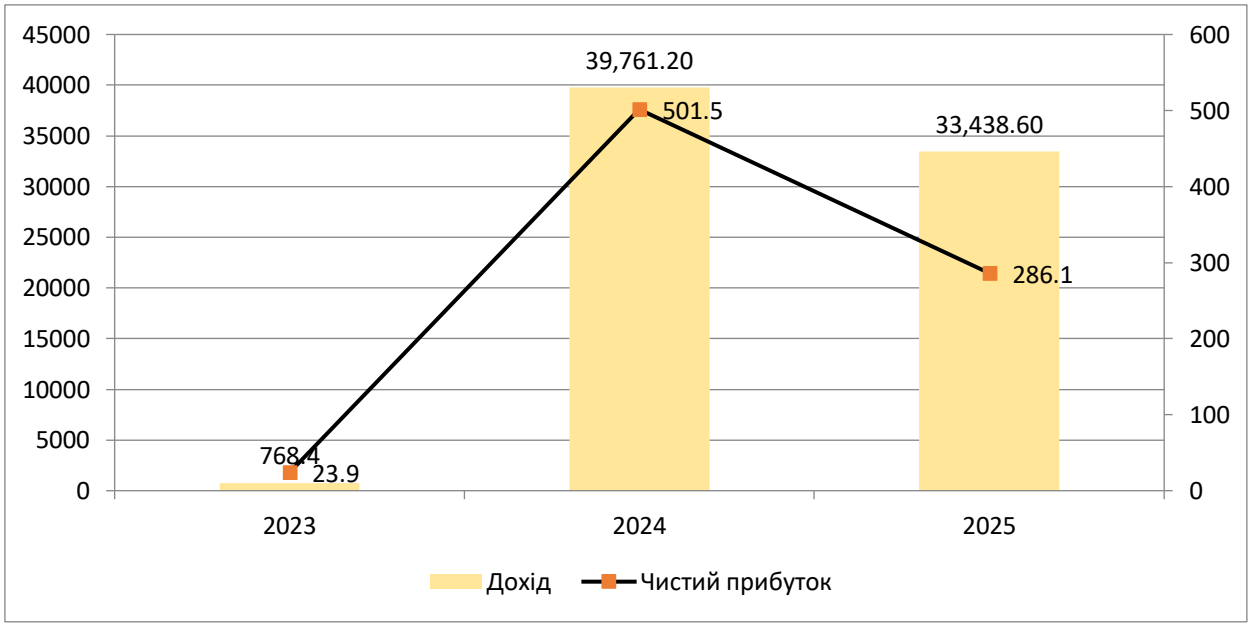


Рис. 2.1. Динаміка доходу від реалізації та чистого прибутку ТОВ «Агро-Р Україна», тис.грн.

Підприємство почало працювати з 27 жовтня 2023 р. Тобто в 2023 році воно фактично працювало два повних місяці. Це пояснює низький обсяг реалізації та прибутку. Порівнювати 2024 р. з 2023 р. не є коректним.

Згідно з проаналізованими даними, два роки (2024 р. та 2025 р.) повноцінно функціонує. Відповідно у 2024 р. відбулося зростання доходів, які сягнули 39 761,2 тис. грн. Така інтенсифікація діяльності позитивно

позначилася на фінансовому результаті - чистому прибутку, який збільшився до 501,5 тис. грн. Однак за підсумками 2025 р. зафіксовано певне зниження: дохід знизився до 33 438,6 тис. грн, а чистий прибуток скоротився майже вдвічі (до 286,1 тис. грн), що сигналізує про зниження операційної ефективності компанії у звітному періоді.

Також було проаналізовано зміни в активах та зобов'язаннях організації, динаміка яких представлена на рис. 2.2

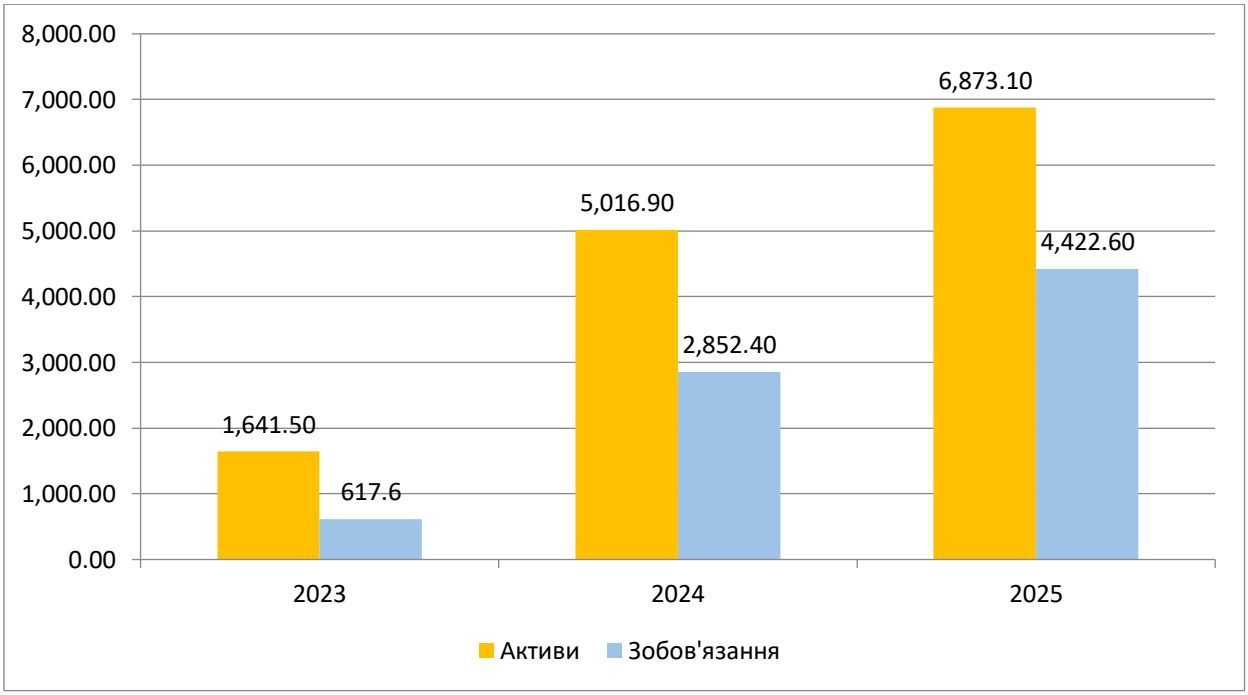


Рис. 2.2. Динаміка активів та зобов'язань ТОВ «Агро-Р Україна», тис.грн.

Протягом досліджуваного періоду ТОВ «Агро-Р Україна» демонструвало нарощування потенціалу: вартість активів збільшилася з 1 641,5 тис. грн у 2023 р. до 6 873,1 тис. грн у 2025 р.. Водночас масштабування бізнесу відбувалося переважно за рахунок зовнішнього фінансування, про що свідчить стрімке зростання обсягу зобов'язань (із 617,6 тис. грн до 4 422,6 тис. грн). Попри динамічний розвиток ресурсної бази, темпи приросту залученого капіталу випереджають темпи формування власних активів. Така тенденція посилює фінансову вразливість підприємства, підвищуючи рівень його дебіторської залежності та загальні ризики втрати платоспроможності.

Результати проведеного дослідження динаміки індикаторів короткострокової ліквідності дозволяють констатувати стійку тенденцію до зміцнення фінансової стійкості та покращення загальної платоспроможності ТОВ «Агро-Р Україна» протягом 2023–2025 років (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники короткострокової ліквідності ТОВ «Агро-Р Україна»

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2024/25
		2023	2024	2025	
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	1,06	1,46	1,60	+0,14
Коефіцієнт термінової ліквідності	>0,7–1	0,96	1,46	1,60	+0,14
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2–0,3	0,007	0,23	0,19	-0,04

На 2023 р. коефіцієнт поточної ліквідності зафіксовано на рівні 1,06. Це значення лише мінімально перевищувало критичну межу, що свідчило про певні ризики та обмежений запас міцності підприємства щодо покриття короткострокових зобов’язань за рахунок оборотних активів. Проте вже у 2024 році спостерігалася позитивна динаміка: показник зріс до 1,46, а за підсумками 2025 року досяг відмітки 1,60. Така динаміка вказує на оптимізацію структури балансу та формування надійного резерву для виконання поточних боргів.

Аналогічний висхідний тренд демонструє коефіцієнт термінової ліквідності. У 2023 році його значення (0,96) перебувало в межах рекомендованого діапазону (0,7–1,0), що підтверджувало збалансованість найбільш ліквідних активів та термінових зобов'язань. Подальше зростання індексу до 1,46 у 2024 році та 1,60 у 2025 році свідчить про суттєве вивільнення ліквідних засобів. Це дозволяє підприємству оперативно розраховуватися за боргами навіть без необхідності реалізації виробничих запасів.

Попри загальні позитивні тенденції, критичного аналізу потребує стан абсолютної ліквідності. У 2023 році даний коефіцієнт знаходився на гранично низькому рівні - 0,007. Його зростання у подальші роки не дійшло рівня нормативного значення. Це свідчило про гострий дефіцит найбільш ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів) для миттєвого погашення поточної заборгованості.

Дослідження динаміки показників рентабельності ТОВ «Агро-Р Україна» протягом 2023–2025 років дозволяє констатувати високу нестабільність фінансових результатів та операційної діяльності (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Агро-Р Україна» у 2023–2025 роках

Показники	Роки			Відхилення 2024/25
	2023	2024	2025	
Рентабельність сукупного капіталу	0,39	9,99	6,71	-3,28
Рентабельність власного капіталу	7,39	23,17	14,69	-8,48
Рентабельність продажів	1,36	1,26	0,86	-0,40

В 2023 рік через початок діяльності підприємства і незначний період його роботи рівень прибутковості характеризувався мінімально допустимими позитивними значеннями, що свідчило про низьку маржинальність бізнесу та обмежені можливості для самофінансування.

В 2024 р. було зафіксовано суттєву інтенсифікацію використання ресурсного потенціалу. Зокрема, рентабельність сукупного капіталу (ROA) зросла до 9,99%, а рентабельність власного капіталу (ROE) досягла вагомого показника у 23,17%. Така динаміка свідчила про тимчасову оптимізацію управлінських процесів та підвищення віддачі від використання активів. Проте за підсумками 2025 року спостерігається зниження: показники знизилися до 6,71% та 14,69% відповідно. Уваги потребує рентабельність продажів (ROS), яка протягом усього досліджуваного періоду залишалася на

низькому рівні з тенденцією до подальшого спаду, що вказує на випереджаюче зростання собівартості порівняно з темпами приросту виручки.

Узагальнюючи результати аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства, можна виокремити такі ключові тенденції:

- **с**постерігається стійкий прогрес у здатності організації вчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Висхідна динаміка поточної та термінової ліквідності підтверджує зміцнення платоспроможності.
- попри позитивні зрушення в структурі балансу, автономія підприємства залишається вразливою. Питома вага власного капіталу все ще не відповідає нормативним критеріям, що вказує на високу залежність від зовнішніх запозичень та значні фінансові ризики в довгостроковій перспективі.
- **с**трімкий розвиток у 2024 році не трансформувався у стійку довгострокову тенденцію. Кореляція між зростанням масштабів діяльності та результативністю є нестійкою.

Отже, хоча підприємство зберігає статус прибуткової організації, його подальший розвиток потребує стабілізації фінансових показників.

Для поглиблення аналізу фінансового стану ТОВ «Агро-Р Україна» необхідно дослідити використання обігового капіталу.

Ефективність експлуатації обігових активів безпосередньо корелює з рівнем рентабельності організації. Основним аналітичним інструментарієм оцінювання оборотного капіталу є система коефіцієнтів оборотності, які демонструють швидкість трансформації ресурсів у грошовий еквівалент протягом операційного циклу. Прискорення цього процесу дозволяє мінімізувати потребу в додатковому фінансуванні та вивільнити кошти з господарського обороту.

Оцінка оборотності є важливою. Якщо швидкість обороту активів уповільнюється на фоні росту боргів, це може призвести до розриву ліквідності, навіть при високих обсягах доходів.

Методологічно розрахунок коефіцієнтів оборотності базується на зіставленні обсягів виручки від реалізації (чистого доходу) із середньорічною вартістю відповідних категорій активів. Результати розрахунків та динаміка цих показників наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Коефіцієнти використання обігового капіталу

Показники	Формула для розрахунків	Рік		
		2023	2024	2025
Коефіцієнт оборотності активів	ЧД / ОА	0,47	7,92	4,87
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	ЧД / ДЗ	0,77	12,42	7,29
Коефіцієнт оборотності запасів	ЧД / З	6,37	28,85	22,01
Коефіцієнт оборотності грошових коштів	ЧД/ГК	1,49	60,48	46,35
де ОА - оборотні активи; З – запаси; ДЗ – дебіторська заборгованість; ЧД – чистий дохід від реалізації продукції				

Оскільки у 2023 році ТОВ «Агро-Р Україна» функціонувало лише два місяці (з кінця жовтня), низькі показники оборотності (0,47 для активів, 1,49 для грошей) є цілком логічними. Підприємство лише здійснювало перші закупівлі та налаштовувало збут. Низька оборотність у цей період не є ознакою неефективності. Це технічний наслідок того, що річний обсяг доходу (чисельник формули) накопичувався лише за 65 днів, тоді як активи (знаменник) уже були сформовані.

Стрибок показників у 2024 році у 15–40 разів свідчить про успішне проходження фази запуску.

В 2025 р. відбулося зниження всіх коефіцієнтів обігу.

Коефіцієнт оборотності запасів і коефіцієнт оборотності грошових коштів знизилися у порівнянні з 2024 р. в 1,3 рази. Проте в цілому вони

залишаються на достатньо високому рівні. За даними балансу підприємство ТОВ «Агро-Р Україна» питома вага запасів невелика. Це стосується і грошових коштів. Структура обігового капіталу представлена на рис. 2.3

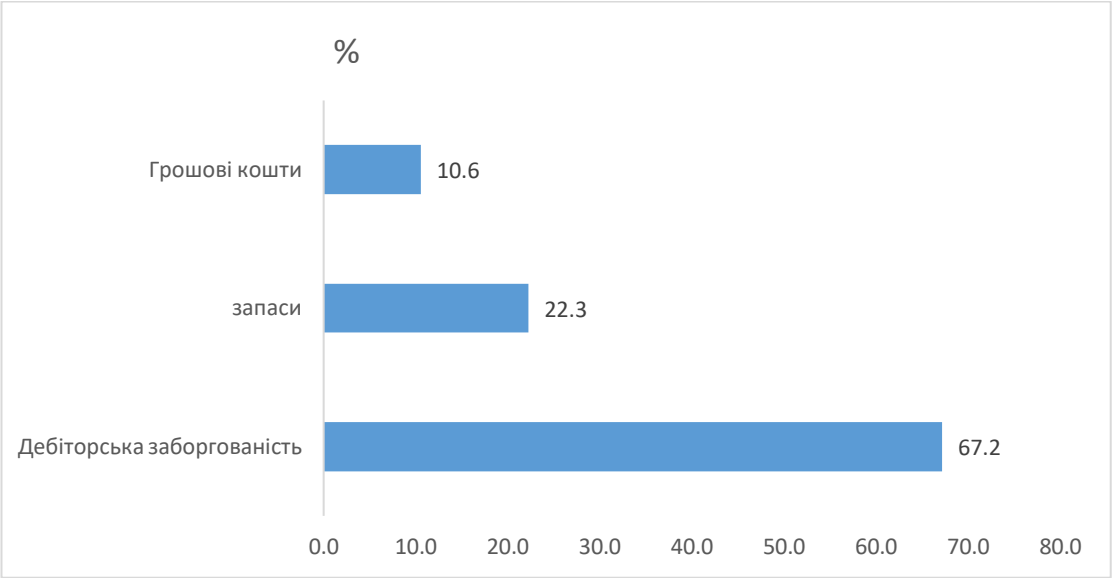


Рис. 2.3 Структура обігового капіталу ТОВ «Агро-Р Україна» в 2025 р.

Через незначну питому вагу запасів та грошових коштів їх оборотність значно не впливає на оборотність активів. Проте дебіторська заборгованість має питому вагу 67,2 %, і зниження її коефіцієнт оборотності значно впливає на зниження коефіцієнту оборотності активів (Рис. 2.4)

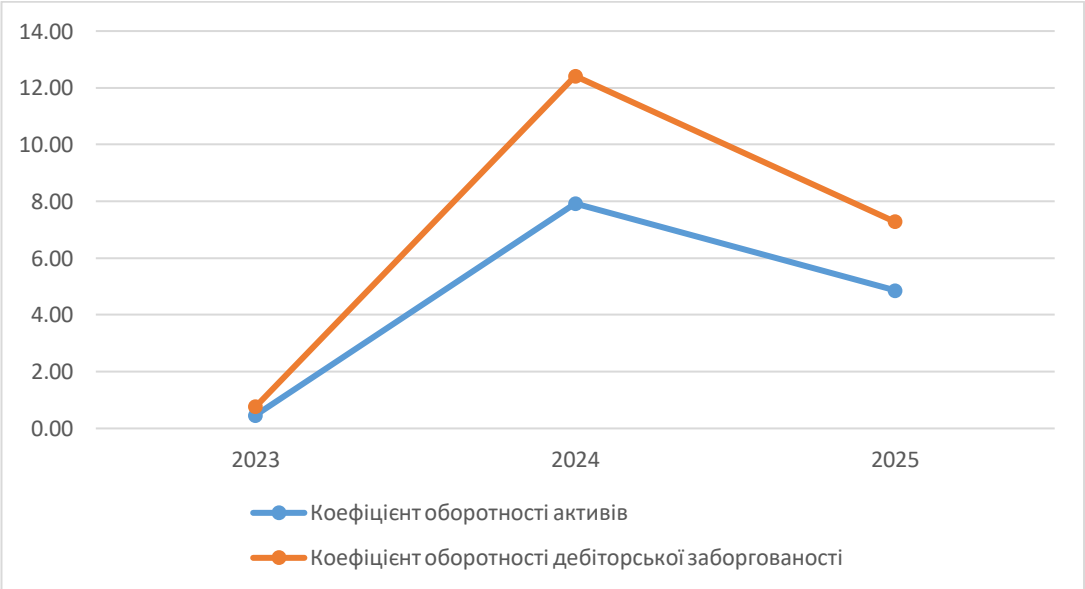


Рис. 2.4 Оборотність обігового капіталу та дебіторської заборгованості ТОВ «Агро-Р Україна» за 2023-2025 рр.

Отже, ефективність використання обігового капіталу ТОВ «Агро-Р Україна» за роки його активної роботи (2024 та 2025 рр) знизилася. Оборотність дебіторської заборгованості знизилася в 1,7 рази, оборотність активів в цілому знизилися в 1,6 рази.

Також важливе значення для забезпечення безперебійності виробничого процесу підприємства має значення показника його фінансового циклу. Фінансовий цикл підприємства розраховують як різницю тривалості операційного циклу та тривалості оборотності кредиторської заборгованості [2]:

$Т_{фц} = Т_{оп} - Т_{кз,}$ де

$Т_{фц}$ – тривалість фінансового циклу, днів;

$Т_{оп}$ – тривалість операційного циклу

$Т_{кз}$– тривалість оборотності кредиторської заборгованості, днів.

$Т_{оп} = Т_{з} + Т_{дз}$, де

$Т_{з}$ – тривалість оборотності запасів, днів;

$Т_{дз}$ – тривалість оборотності дебіторської заборгованості, днів;

Тривалість оборотності дебіторської заборгованості розраховують в днях як відношення суми дебіторської заборгованості до чистого доходу за формулою:

$$T_{дз} = \frac{ДЗ \times 365}{ЧД},$$

де ДЗ – сума дебіторської заборгованості, тис. грн.

ЧД – сума чистого доходу, тис. грн.

Аналогічно розраховують показники тривалості оборотності:

- виробничих запасів,
- кредиторської заборгованості.

Результати розрахунку показників тривалості оборотності, а також операційного і фінансового циклів приведемо в таблиці 2.4 і на рисунку 2.5.

Таблиця 2.4

Розрахунок тривалості фінансового циклу підприємства ТОВ «Агро-Р Україна»

Показники	Роки		
	2023	2024	2025
Тривалість оборотності виробничих запасів, днів	57	10	17
Тривалість оборотності дебіторської заборгованості, днів	76	29	50
Тривалість оборотності кредиторської заборгованості, днів	93	26	48
Тривалість операційного циклу, днів	133	40	67
Тривалість фінансового циклу, днів	40	13	18

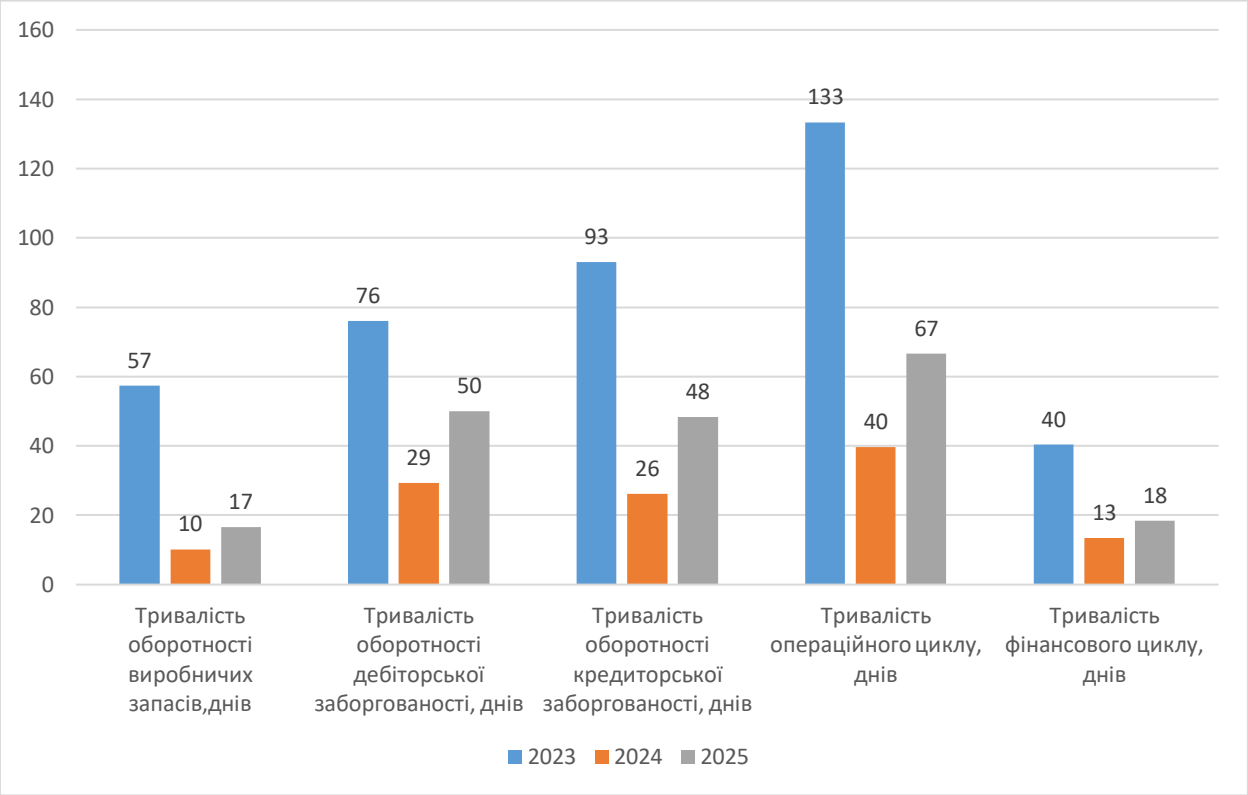


Рис. 2.5 Динаміка тривалості фінансового циклу ТОВ «Агро-Р Україна»

Таким чином, тривалість оборотності усіх оборотних активів в 2024 р. в порівнянні з попереднім роком зменшилася, за рахунок неповного року діяльності підприємства в 2023 р. Проте в 2025 р. оборотність всіх показників

зросла. У найбільшому ступені зросли тривалість оборотності дебіторської заборгованостей. Оскільки тривалість оборотності кредиторської заборгованості також збільшилася, то це призводить до зменшення фінансового циклу, а отже до збільшення часового розриву між відтоком і притоком грошей.

Результати проведеного аналізу оборотності активів підприємства вказують на наявність певних деструктивних тенденцій у його використанні. Це свідчить про необхідність пошуку внутрішніх резервів його оптимізації. Особливої уваги потребує трансформація підходів до управління дебіторською заборгованістю, оскільки її уповільнення у 2025 році створює передумови для виникнення дефіциту ліквідності.

З огляду на це, пріоритетом в системі контролінгу діяльності підприємства ТОВ «Агро-Р Україна» стає розробка та впровадження системи превентивного планування та моніторингу взаєморозрахунків із партнерами.

На основі проведеного комплексного аналізу фінансового стану ТОВ «Агро-Р Україна» було визначено два фундаментальні напрями розвитку контролінгової функції:

1. планування та регулювання грошових потоків, що спрямоване на забезпечення постійної платоспроможності та усунення касових розривів;
2. удосконалення управління дебіторською заборгованістю, яке орієнтоване на прискорення оборотності капіталу та мінімізацію ризиків виникнення безнадійних боргів.

Для реалізації заходів із підвищення оборотності дебіторської заборгогваності ключовим інструментарієм обрано методику АВС-аналізу. Цей інструмент контролінгу дозволить класифікувати дебіторів за ступенем їхнього впливу на обсяг виручки, що забезпечить диференційований підхід до формування кредитної політики підприємства.

2.2 Класифікація клієнтів ТОВ «Агро-Р Україна» з використанням інструменту контролінгу АВС-аналіз

Для оптимізації розрахункових операцій ТОВ «Агро-Р Україна» доцільно застосувати АВС-аналіз. Він є важливим інструментом контролінгу, який надає можливість класифікувати партнерів за ступенем їхнього впливу на формування фінансового результату та рівень кредитного ризику.

В основу даного методу покладено принцип Парето, згідно з яким обмежена кількість об'єктів аналізу зазвичай забезпечує більшу частку загального результату. В контексті управління дебіторською заборгованістю ми трансформуємо цей принцип у класичну пропорцію розподілу об'єктів на три стратегічні групи:

75 : 20 : 5.

Для отримання об'єктивної картини взаємовідносин із партнерами, АВС-аналіз у нашому дослідженні проводиться за двома ключовими параметрами:

1. за обсягом реалізованих послуг. Це дозволяє ідентифікувати найбільш вартісних клієнтів, що формують основний грошовий потік підприємства;
2. за обсягом дебіторської заборгованості. Це дає змогу виявити клієнтів, чиї борги створюють найбільше навантаження на обіговий капітал.

Така двофакторна оцінка дозволяє чітко диференціювати клієнтську базу та визначити:

- які групи споживачів забезпечують основний товарооборот;
- концентрацію дебіторської заборгованості в розрізі категорій клієнтів;
- питому вагу прострочених або неповернених платежів, що критично важливо для оцінки якості дебіторського портфеля.

Основними сегментами споживачів послуг ТОВ «Агро-Р Україна» є:

- сільськогосподарські товаровиробники, які використовують потужності підприємства для тривалого зберігання зерна;
- зернотрейдери, чия діяльність пов'язана з активною купівлею-продажем зерна та потребує послуг елеваторного комплексу.

Вихідні дані для проведення АВС-аналізу систематизовано в таблиці 2.5. З огляду на необхідність дотримання політики конфіденційності та захисту комерційної таємниці, назви клієнтів у дослідженні були змінені.

Таблиця 2.5

Вихідні дані АВС- аналізу клієнтів ТОВ «Агро-Р Україна»

Споживачі	Розмір виручки, тис. грн	Обсяг дебіторської заборгованості, тис. грн.	Кількість днів дебіторської заборгованості, днів
Альфа	676,8	80,4	30
Айстра	451,2	53,6	85
Аметист	108,6	44,8	45
Амарант	90,0	18,2	50
Амбрела	257,1	47,0	46
Анемон	22,5	20,2	32
Артишок	541,8	201,0	87
Аспарагус	67,5	13,3	50
Ахілея	67,5	20,2	25
барбарис	1444,2	87,1	15
Берграс	1805,4	314,9	44
Берзелія	45,0	10,0	56
Бузок	3837,0	569,6	37
Верба	18,0	20,2	49
Верес	126,6	375,2	48
Вероніка	406,2	47,0	32
Волошка	135,6	274,8	43
Гіацинт	631,8	80,4	82
Гербера	45,0	20,2	112
Гладіолус	13,5	0,7	13
Гортензія	144,6	15,5	31
Евкаліпт	2708,4	180,8	17
Ехеверія	99,6	11,3	35
Жасмін	496,8	66,9	34
Жоржина	180,6	47,0	15
Лукас	1264,2	12,0	18
Ірис	676,8	204,1	89
Календула	505,8	66,9	89
Мімоза	72,0	13,3	47
Конвалія	631,8	14,0	60
Космея	67,5	13,3	50
Картамус	158,1	53,6	85

Продовження табл. 2.5

Споживачі	Розмір виручки, тис. грн	Обсяг дебіторської заборгованості, тис. грн.	Кількість днів дебіторської заборгованості, днів
Лілія	586,8	73,8	82
Лаванда	1986,0	267,9	34
Лунарія	58,5	100,4	169
Магнолія	406,2	53,6	88
Малина	541,8	100,4	47
Матіола	49,5	34,8	154
Мускарі	158,1	26,8	43
Нарцис	1451,4	33,5	43
Мак	406,2	47,0	34
Півонія	631,8	14,0	6
Протея	586,8	93,7	40
Рубус	857,4	20,2	31
Садал	99,6	19,5	49
Соняшник	383,7	53,6	35
троянда	45,0	33,5	143
Тюльпан	519,3	66,9	83
Флокс	67,5	20,8	37
Фрезія	189,6	33,5	44
Хризантема	3609,7	142,5	12
Целозія	22,5	20,2	34
Шипшина	676,8	17,5	7
Юніас	2307,2	314,8	37
Разом	***33438,7***	***4586,3***	**-**

Для забезпечення високої точності управлінських рішень та врахування взаємозв'язку між доходом реалізації від клієнтів і ризиком неповернення коштів, ми застосуємо багатофакторний ABC-аналіз. Оптимальним інструментарієм у даному випадку виступає метод сумування кумулятивних часток, який дозволяє інтегрувати два різноспрямовані показники (виручку та заборгованість) в єдину аналітичну модель.

Методологічна особливість цього підходу полягає у розрахунку інтегрального індексу, максимальне значення якого може сягати 200% (як сума 100% накопиченої частки реалізації та 100% накопиченої частки боргу).

Алгоритм проведення розрахунків включає наступні етапи:

1. визначення локальних часток шляхом розрахунку питомої ваги кожного клієнта в загальному обсязі виручки та в загальній сумі

дебіторської заборгованості;

2. ранжування бази клієнтів за показником питомої ваги в доходах підприємства (від вищого до нижчого);
3. обчислення накопиченого підсумку (кумулятивної частки) для обох показників окремо за кожним клієнтом;
4. розрахунок інтегральної суми двох кумулятивних часток;
5. розподіл клієнтів на три стратегічні категорії відповідно до встановлених порогових значень сумарної частки:
   - ***група А (до 100%)*** – це пріоритетні клієнти з високим обігом і контрольованим рівнем боргу;
   - ***група В (100% – 145%)*** – це важливі клієнти, що потребують регулярного моніторингу;
   - ***група С (145% – 200%)*** – це клієнти з низькою часткою в доходах та/або високим ризиком заборгованості.

Систематизовані та відсортовані результати розрахунків, що відображають стратегічну позицію кожного клієнта ТОВ «Агро-Р Україна», представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

АВС-аналіз клієнтів ТОВ «Агро-Р Україна» за двома факторами методом суми

Споживачі	Розмір виручки, тис. грн	Обсяг дебіторської заборгованості, тис. грн.	Кількість днів дебіторської заборгованості, днів	Питома вага виручки кожного клієнту в загальній сумі реалізації послуг	Питома вага дебіторської заборгованості кожного клієнту в загальній сумі	Кумулятивна сума виручки кожного клієнту в загальній сумі реалізації послуг	Кумулятивна сума дебіторської заборгованості кожного клієнту в загальній сумі	Сума кумулятивних розрахунків
Бузок	3836,96	569,56	37	11,47	12,42	11,47	12,42	23,89
Хризантема	3609,67	142,53	12	10,79	3,11	22,27	15,53	37,80

Продовження таблиці 2.6

Споживачі	Розмір виручки, тис. грн	Обсяг дебіторської заборгованості, тис. грн.	Кількість днів дебіторської заборгованості, днів	Питома вага виручки кожного клієнту в загальній сумі реалізації послуг	Питома вага дебіторської заборгованості кожного клієнту в загальній сумі	Кумулятивна сума виручки кожного клієнту в загальній сумі реалізації послуг	Кумулятивна сума дебіторської заборгованості кожного клієнту в загальній сумі	Сума кумулятивних розрахунків
Евкаліпт	2708,37	180,84	17	8,10	3,94	30,37	19,47	49,84
Юніас	2307,24	314,76	37	6,90	6,86	37,27	26,33	63,60
Лаванда	1985,99	267,94	34	5,94	5,84	43,21	32,17	75,38
Берграс	1805,40	314,92	44	5,40	6,87	48,61	39,04	87,65
Нарцис	1451,36	33,46	43	4,34	0,73	52,95	39,77	92,72
Барбарис	1444,20	87,10	15	4,32	1,90	57,27	41,67	98,94
Разом група А	***19149,18***	***1911,12***		***57,27***	***41,67***			***98,94***
Лукас	1264,17	11,97	18	3,78	0,26	61,05	41,93	102,98
Рубус	857,41	20,17	31	2,56	0,44	63,61	42,37	105,98
Альфа	676,81	80,45	30	2,02	1,75	65,64	44,13	109,76
Ірис	676,81	204,11	89	2,02	4,45	67,66	48,58	116,23
Шипшина	676,81	17,51	7	2,02	0,38	69,68	48,96	118,64
Гіацинт	631,80	80,45	82	1,89	1,75	71,57	50,71	122,28
Конвалія	631,80	13,96	60	1,89	0,30	73,46	51,02	124,48
Півонія	631,80	13,96	6	1,89	0,30	75,35	51,32	126,67
Лілія	586,80	73,80	82	1,75	1,61	77,11	52,93	130,04
Протея	586,80	93,75	40	1,75	2,04	78,86	54,97	133,83
Артишок	541,79	201,01	87	1,62	4,38	80,48	59,36	139,84
Малина	541,79	100,39	47	1,62	2,19	82,10	61,55	143,65
Тюльпан	519,28	66,93	83	1,55	1,46	83,65	63,00	146,66
Календула	505,78	66,93	89	1,51	1,46	85,17	64,46	149,63
Разом група В	***9329,66***	***1045,38***		***27,90***	***22,79***			***149,63***
Жасмін	496,78	66,93	34	1,49	1,46	86,65	65,92	152,58
Айстра	451,21	53,63	85	1,35	1,17	88,00	67,09	155,09
Вероніка	406,20	46,98	32	1,21	1,02	89,22	68,12	157,33

Продовження таблиці 2.6

Споживачі	Розмір виручки, тис. грн	Обсяг дебіторської заборгованості, тис. грн.	Кількість днів дебіторської заборгованості, днів	Питома вага виручки кожного клієнту в загальній сумі реалізації послуг	Питома вага дебіторської заборгованості кожного клієнту в загальній сумі	Кумулятивна сума виручки кожного клієнту в загальній сумі реалізації послуг	Кумулятивна сума дебіторської заборгованості кожного клієнту в загальній сумі	Сума кумулятивних розрахунків
Магнолія	406,20	53,63	88	1,21	1,17	90,43	69,29	159,72
Мак	406,20	46,98	34	1,21	1,02	91,65	70,31	161,96
Соняшник	383,70	53,63	35	1,15	1,17	92,79	71,48	164,27
Амбрела	257,11	46,98	46	0,77	1,02	93,56	72,50	166,07
Фрезія	189,60	33,46	44	0,57	0,73	94,13	73,23	167,36
Жоржина	180,60	46,98	15	0,54	1,02	94,67	74,26	168,93
Картамус	158,09	53,63	85	0,47	1,17	95,14	75,43	170,57
Мускарі	158,09	26,82	43	0,47	0,58	95,62	76,01	171,63
Гортензія	144,59	15,51	31	0,43	0,34	96,05	76,35	172,40
Волошка	135,59	274,81	43	0,41	5,99	96,45	82,34	178,80
Верес	126,59	375,20	48	0,38	8,18	96,83	90,52	187,36
Аметист	108,58	44,77	45	0,32	0,98	97,16	91,50	188,66
Ехеверія	99,58	11,30	35	0,30	0,25	97,45	91,75	189,20
Садал	99,58	19,50	49	0,30	0,43	97,75	92,17	189,92
Амарант	90,02	18,17	50	0,27	0,40	98,02	92,57	190,59
Мімоза	72,01	13,30	47	0,22	0,29	98,24	92,86	191,09
Аспарагус	67,51	13,30	50	0,20	0,29	98,44	93,15	191,59
Ахілея	67,51	20,17	25	0,20	0,44	98,64	93,59	192,23
Космея	67,51	13,30	50	0,20	0,29	98,84	93,88	192,72
Флокс	67,51	20,83	37	0,20	0,45	99,04	94,33	193,38
Лунарія	58,51	100,39	169	0,17	2,19	99,22	96,52	195,74
Матіола	49,51	34,79	154	0,15	0,76	99,37	97,28	196,65
Берзелія	45,01	9,97	56	0,13	0,22	99,50	97,50	197,00
Гербера	45,01	20,17	112	0,13	0,44	99,64	97,94	197,57
троянда	45,01	33,46	143	0,13	0,73	99,77	98,67	198,44
Анемон	22,50	20,17	32	0,07	0,44	99,84	99,11	198,94

Продовження таблиці 2.6

Споживачі	Розмір виручки, тис. грн	Обсяг дебіторської заборгованості, тис. грн.	Кількість днів дебіторської заборгованості, днів	Питома вага виручки кожного клієнту в загальній сумі реалізації послуг	Питома вага дебіторської заборгованості кожного клієнту в загальній сумі	Кумулятивна сума виручки кожного клієнту в загальній сумі реалізації послуг	Кумулятивна сума дебіторської заборгованості кожного клієнту в загальній сумі	Сума кумулятивних розрахунків
Целозія	22,50	20,17	34	0,07	0,44	99,91	99,55	199,45
Верба	18,00	20,17	49	0,05	0,44	99,96	99,99	199,95
Гладіолус	13,50	0,66	13	0,04	0,01	100,00	100,00	200,00
Разом група С	***4959,91***	***1629,79***		***14,83***	***35,54***			*200,00*
Разом	33438,75	4586,30		100,00	100,00			

За отриманими результатами АВС-аналізу клієнтів ТОВ «Агро-Р Україна» за двома факторами методом суми, розрахуємо частку клієнтів кожної групи А, В та С за доходом та дебіторською заборгованістю. Результати розрахунків предсталено в таблиці 2.7 і на рисунку 2.6.

Таблиця 2.7

Результати АВС-аналізу клієнтів ТОВ «Агро-Р Україна» за двома факторами методом суми

Група	Частка в сумі виручки, %	Частка в дебіторській заборгованості, %	Кількість клієнтів	Частка в загальному числі клієнтів, %
А	57,3	41,7	8	14,8
В	27,9	22,8	14	25,9
С	14,8	35,5	32	59,3
Разом:	100	100	54	100

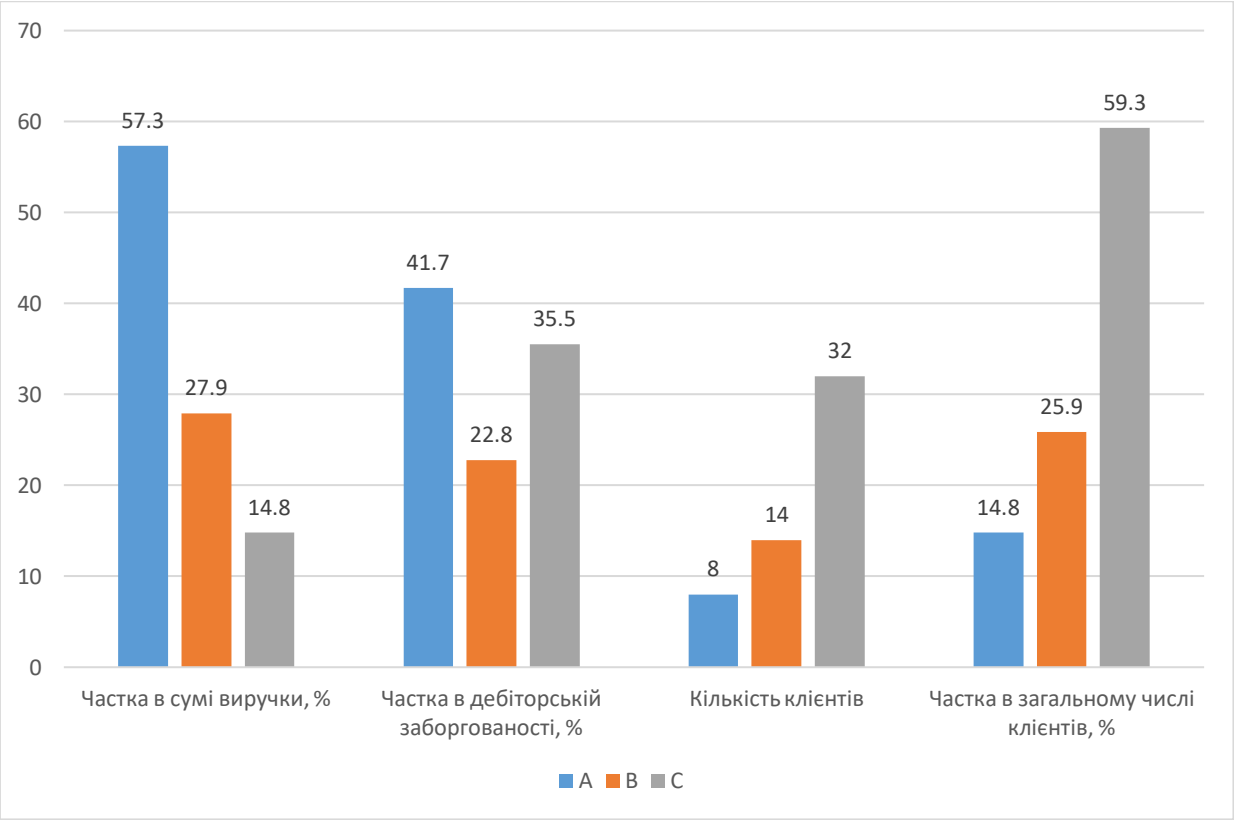


Рис. 2.6 Порівняльна діаграма результатів ABC-аналізу клієнтів ТОВ «Агро-Р Україна» за двома факторами методом суми

На основі проведених розрахунків було здійснено сегментацію клієнтської бази ТОВ «Агро-Р Україна» на три стратегічні групи, що дозволило виявити суттєву диспропорцію між внеском клієнтів у дохідність та їхньою часткою у дебіторській заборгованості.

За результатами багатофакторного ABC-аналізу:

1. Група А - є стратегічними партнерами

До цієї категорії увійшло лише 14,8% від загальної кількості клієнтів, проте саме вони генерують основний обсяг виручки - 57,3%. Це підтверджує високу концентрацію бізнесу навколо ключових замовників. Водночас на цю групу припадає найбільша частка дебіторської заборгованості - 41,7%. Таке поєднання свідчить про те, що підприємство надає пріоритетним клієнтам найбільш лояльні умови оплати (товарні кредити).

2. Група В – це стабільні клієнти.

Дана група становить 25,9% клієнтської бази та забезпечує 27,9% обороту. Питома вага їхньої заборгованості є пропорційною та складає 22,8%. Взаємовідносини з цією групою можна охарактеризувати як найбільш збалансовані, де обсяги спожитих послуг корелюють із платіжною дисципліною.

3. Група С – це малорентабельний сегмент.

Це найчисельніша категорія клієнтів (59,3% від загальної кількості), яка, проте, забезпечує лише 14,8% сукупного доходу. Критичним моментом є те, що при мінімальному внеску в оборот, частка їхньої дебіторської заборгованості є невиправдано високою - 35,5%. Це вказує на низьку ефективність роботи з дрібними замовниками та наявність значної кількості дрібних, але частих затримок платежів.

Проведений аналіз дозволяє виокремити ключову проблему: група С, яка майже не впливає на фінансовий результат, створює суттєве навантаження на обіговий капітал через високу частку боргів. Це вимагає перегляду політики взаємодії з цим сегментом. Це може бути перехід на умови передоплати або скорочення термінів надання послуг у кредит.

Стосовно групи А, враховуючи їхню стратегічну важливість (понад 50% обороту), необхідно впровадити індивідуальні графіки погашення заборгованості, щоб уникнути одномоментних касових розривів у разі затримки платежу від одного з великих гравців.

Узагальнена структура розподілу клієнтів та їхніх фінансових зобов'язань підтверджує дієвість принципу Парето: зосередження управлінських зусиль на невеликій групі "А" та оптимізація роботи з чисельною групою "С" є ключем до стабілізації фінансового стану ТОВ «Агро-Р Україна».

Проведемо аналіз термінів повернення дебіторської заборгованості. За відсортованими даними проведемо угрупування дебіторської заборгованості за її строкам. Результати угрупування представимо у вигляді діаграм на рисунках 2.7, 2.8 і 2.9.

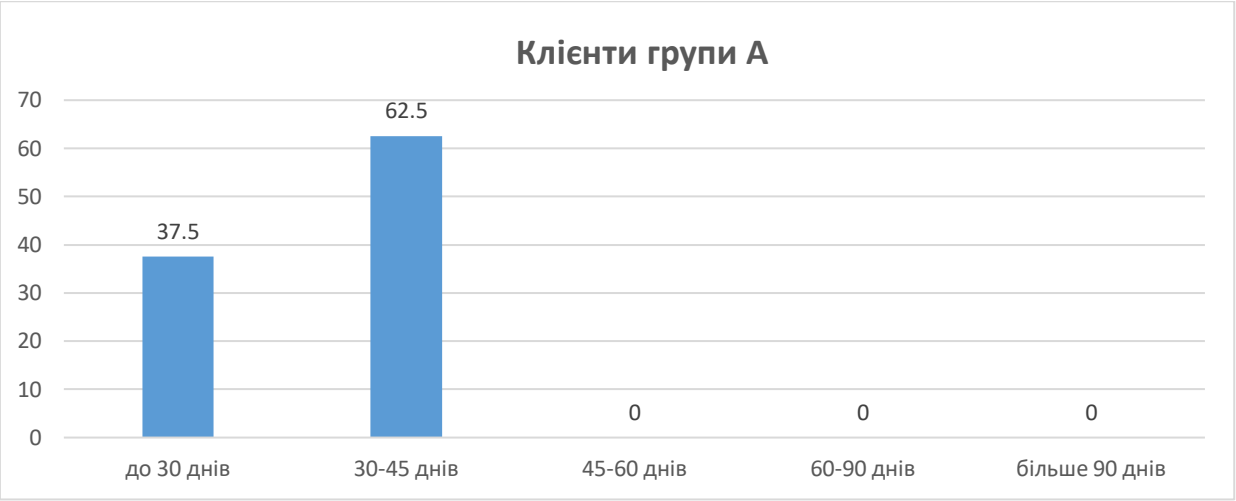


Рис. 2.7 Структура дебіторської заборгованості за поверненням в днях для клієнтів групи А

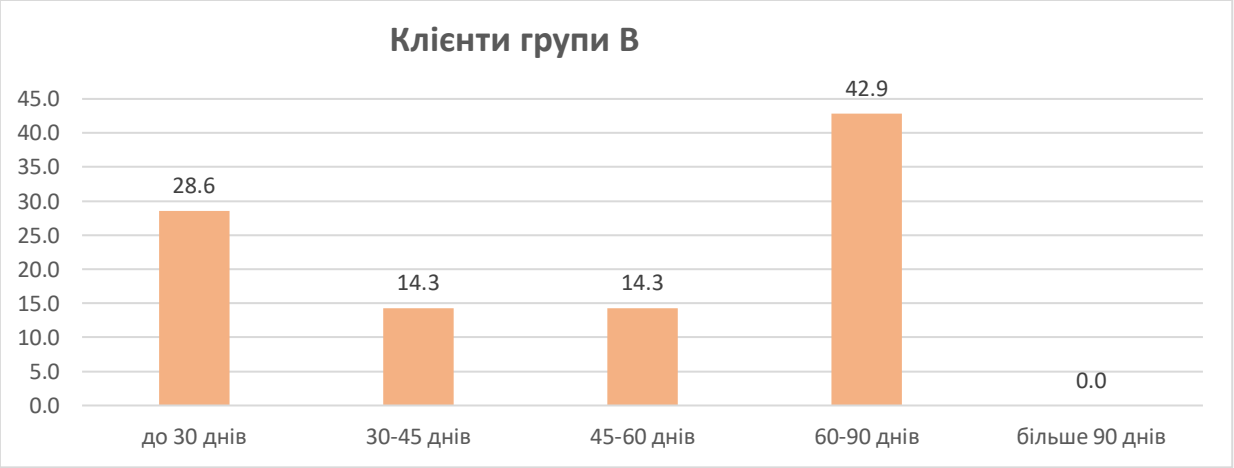


Рис. 2.8 Структура дебіторської заборгованості за поверненням в днях для клієнтів групи В

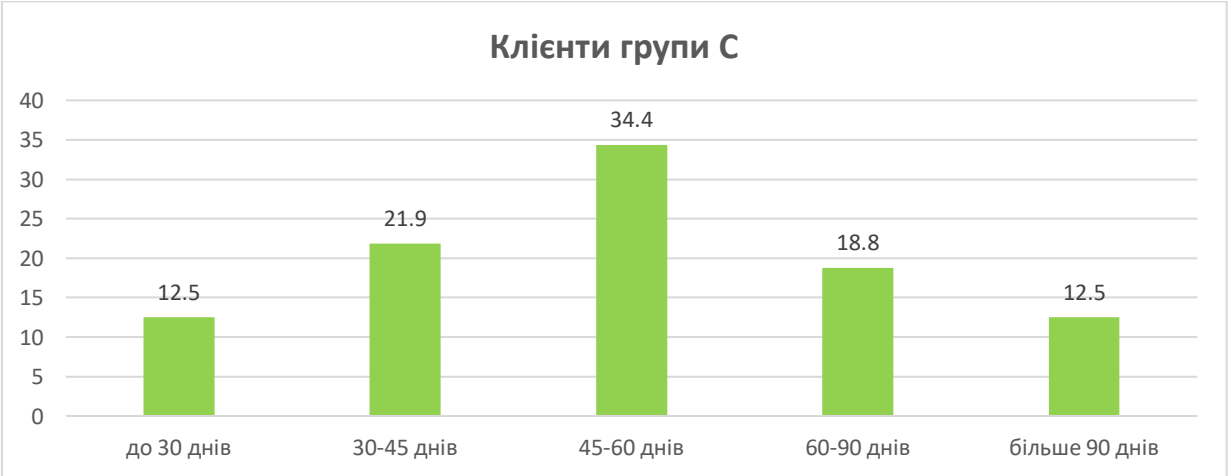


Рис. 2.9 Структура дебіторської заборгованості за поверненням в днях для клієнтів групи С

За аналізом структури дебіторської заборгованості можно визначити наступне.

1. Група А має високу платіжну дисципліну клієнтів.

Клієнти цієї групи демонструють найбільш стабільну та прогнозовану поведінку:

- 100% заборгованості погашається в термін до 45 днів,
- Переважна більшість (62,5%) розраховується у період від 30 до 45 днів,
- Відсутність боргів терміном понад 45 днів свідчить про те, що попри великі обсяги заборгованості (41,7% від загальної суми), вона є ліквідною та «здоровою». Це підтверджує ефективність роботи з великими клієнтами.

2. Група В є помірну затримку платежів.

У цій групі спостерігається розшарування платіжної дисципліни:

- Лише 28,6% клієнтів розраховуються оперативно (до 30 днів),
- Найбільша частка (42,9%) має тривалість заборгованості від 60 до 90 днів,
- Хоча критичних прострочень (понад 90 днів) немає, така концентрація боргів у діапазоні 2-3 місяців створює додаткове навантаження на обіговий капітал і вимагає посилення контролю за графіками оплат.

3. Група С є зоною високого фінансового ризику.

Структура заборгованості цієї групи є найбільш проблемною для підприємства:

- Більше половини клієнтів (65,7%) не повертають кошти протягом 45 днів,
- Значна частина (34,4%) має заборгованість терміном 45–60 днів,
- 12,5% клієнтів мають безнадійну або критичну заборгованість терміном понад 90 днів.

Враховуючи, що група С дає найменший оборот (лише 14,8%), наявність тривалих прострочень підтверджує попередній висновок: робота з дрібними клієнтами є найменш ефективною та найбільш ризикованою.

Порівняльний аналіз груп за термінами дебіторської заборгованості представлено в табл. 2.8

Таблиця 2.8

Порівняльна характеристика груп клієнтів ТОВ «Агро-Р Україна» за дебіторською заборгованістю

Параметри порівняння	Група А	Група В	Група С
Максимальний термін	до 45 днів	до 90 днів	більше 90 днів
Дисципліна	Висока	Середня (схильність до затримок)	Низька (ризик неповернення)
Вплив на ліквідність	Позитивний (швидкий оборот)	Стримуючий (заморожування коштів)	Негативний (фінансові втрати)

За аналізом термінів повернення дебіторської заборгованості груп клієнтів ТОВ «Агро-Р Україна» можно планувати такі дії:

1. дотримуватися диференціації в політиці стягнення. Для Групи А доцільно зберігати існуючі умови, оскільки вони забезпечують стабільний потік коштів. Для Групи В необхідно впровадити систему нагадувань, щоб скоротити цикл оплати з 60-90 до 30-45 днів.
2. радикальні заходи доцільно застосувати для Групи С. Висока частка боргів терміном понад 45 днів у найменш прибутковій групі вимагає перегляду договірних відносин. Рекомендується перехід на передоплату або блокування надання послуг за наявності боргу понад 30 днів.
3. Підсистемі контролінгу слід зосередити зусилля на моніторингу 12,5% клієнтів групи С, чия заборгованість перевищує 90 днів, оскільки це прямі збитки підприємства.

Отже, застосований нами АВС-аналіз за двома факторами методом суми надав можливість ідентифікувати тих суб'єктів, чия діяльність створює найбільше навантаження на фінансову стійкість підприємства.

2.3 Формування елементів системи контролінгу ТОВ «Агро-Р Україна»

На основі проведеного багатофакторного АВС-аналізу та дослідження платіжної дисципліни клієнтів ТОВ «Агро-Р Україна», нами сформовано рекомендації для формування елементів системи контролінгу.

Основним завданням системи контролінгу для ТОВ «Агро-Р Україна» є оптимізація дебіторської заборгованості:

збереження лояльності стратегічних клієнтів шляхом зниження витрат на обслуговування ризикового сегмента.

Рекомендації для системи контролінгу ТОВ «Агро-Р Україна» нами розроблено за кожною групою клієнтів, які нами було виокремено з використанням АВС-аналізу.

В табл. 2.9 представлено характеристику кожної групи, стратегію контролінгу по відношенні до неї та рекомендовані заходи й інструменти.

Таблиця 2.9

Рекомендації для формування елементів системи контролінгу ТОВ «Агро-Р Україна»

Група клієнтів	Характеристика сегмента	Стратегія контролінгу	Рекомендовані заходи та інструменти
Група А (Стратегічні)	14,8% клієнтів, 57,3% виручки. Висока дисципліна (100% оплати до 45 днів).	Партнерство та індивідуальний супровід	1. Впровадження індивідуальних графіків погашення для запобігання касовим розривам. 2. Закріплення персонального менеджера («Key Account Manager») для операційного моніторингу. 3. Регулярний спільний перегляд лімітів товарного кредиту.

Група B (Стабільні)	25,9% клієнтів, 27,9% виручки. Затримки 60–90 днів у 42,9% клієнтів.	Стабілізація та стимулювання оплат	1. Впровадження автоматизованої системи нагадувань (за 5 днів до дедлайну та в день оплати). 2. Розробка системи бонусів за дострокову оплату (сканто) для скорочення циклу до 30-45 днів. 3. Перегляд умов для клієнтів, що систематично потрапляють у діапазон 60+ днів.
Група C (Ризикові)	59,3% клієнтів, 14,8% виручки. 35,5% всієї заборгованості. Борги 90+ днів.	Мінімізація ризиків та жорсткий контроль	1. Перехід на 100% передоплату для нових та проблемних замовників. 2. Автоматичне блокування відвантажень/послуг при простроченні понад 30 днів. 3. Передача «безнадійних» боргів (90+ днів) до юридичного відділу або колекторського супроводу. 4. Скорочення витрат на адміністрування цієї групи (максимальна автоматизація).

Для формування системи контролінгу нами визначено низку пріоритетних кроків:

1. Терміново провести аудит 12,5% клієнтів групи С, які мають борги понад 90 днів. Визначити реальність стягнення та сформувати резерви під сумнівні борги.
2. Заборонити надання товарних кредитів групі С без спеціального погодження фінансового директора.
3. Впровадити моніторинг касових розривів**.** Оскільки 57% доходу залежить від малої кількості осіб (Група А), контролінг має щотижнево звітувати про план-факт надходжень від цих клієнтів для підтримки ліквідності.
4. Включити в показники ефективності менеджерів з продажу не лише обсяг відвантаження, а й показник оборотності дебіторської заборгованості (особливо по групах В та С).

Такий підхід дозволить ТОВ «Агро-Р Україна» вивільнити обіговий капітал, що зараз «заморожений» у малоефективному сегменті С, та спрямувати його на підтримку стратегічних партнерів групи А.

Для здійснення вищенаведених рекомендацій нами запропоновано ввести посаду контролера.

Згідно з експертними оцінками, реалізація запропонованого комплексу заходів забезпечить зниження дебіторської заборгованості на 25 %, що своєю чергою дозволить пропорційно скоротити обсяги кредиторських зобов'язань.

Вихідні дані для розрахунку представлені в табл. 2.10

Таблиця 2.10

Вихідні дані для розрахунку рівня використання оборотного капіталу

Показники	Прогнозне значення, тис. грн.
Чистий дохід	33438,6
Оборотні активи	5154,825
Дебіторська заборгованість	3439,725
Кредиторська заборгованість	3316,95

Проведений аналіз за умови *ceteris paribus* (незмінності інших факторів, а саме чистого доходу, запасів, грошових коштів) продемонстрував суттєве зростання рівня використання оборотного капіталу. Позитивна динаміка обчислених індикаторів детально відображена у наведених нижче розрахунках.

Таблиця 2.11

Ефективність запропонованих заходів

Показники	Фактично	Прогноз
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,29	9,72
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,87	6,49
Тривалість оборотності дебіторської заборгованості, днів	50	38
Тривалість оборотності кредиторської заборгованості, днів	48	36
Тривалість операційного циклу, днів	67	54

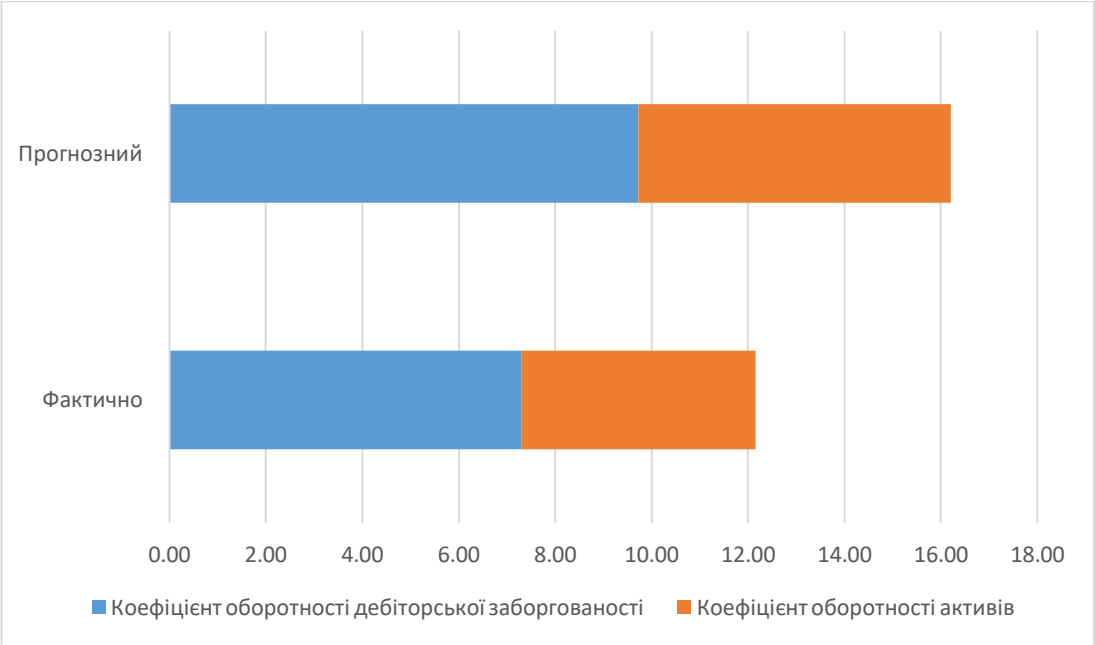


Рис. 2.10 Зміни використання оборотного капіталу

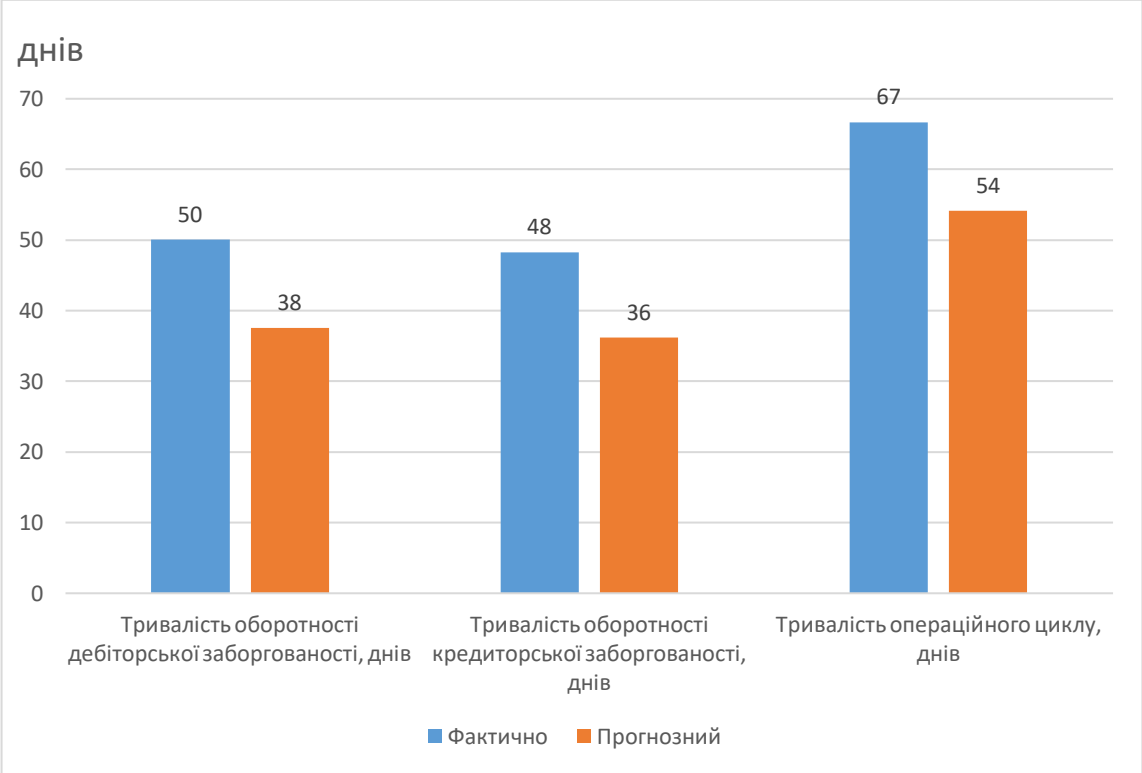


Рис. 2.11 Зміни тривалості оборотності активів, днів

Таким чином, запропоновані заходи щодо формування системи контролінгу на підприємстві ТОВ ТОВ «Агро-Р Україна» є економічно доцільними.

Висновки

1. За результатами аналізу наукової літератури встановлено, що на сьогодні сформовано три ключові позиції щодо сутності контролінгу: орієнтація на результат, на інформаційну підтримку та на координацію підсистем управління. Найбільш прогресивним визнано координаційний підхід (П. Хорвата), де контролінг виступає механізмом узгодження планування, контролю та інформаційних потоків. Методологічно обгрунтованим є розгляд контролінгу як неперервного управлінського циклу (планування - фактичне виконання - аналіз відхилень - коригування). Це перетворює його з простої функції контролю на інтегровану систему підтримки управління, що забезпечує адаптивність підприємства до змін. Важливою підсистемою є контролінг фінансових ресурсів. Послідовна реалізація п'яти етапів побудови системи контролінгу (від визначення об'єкта до формування діагностичної підсистеми) створює основу для підвищення якості фінансового управління та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

2. ТОВ «Агро-Р Україна» є суб'єктом оптової торгівлі зерновими культурами (КВЕД 46.21), який також виконує функцію зберігання зерна. Повний операційний цикл компанії охоплює закупівлю (із вхідним лабораторним контролем якості), тимчасове зберігання на елеваторах, комплексну логістику.

На основі проведеного аналізу діяльності та фінансово-економічного стану ТОВ «Агро-Р Україна» визначено, що підприємство почало працювати з 27 жовтня 2023 р. Тобто в 2023 році воно фактично працювало два повних місяці. Це пояснює низький обсяг реалізації та прибутку в 2023 р. Стрімкий розвиток у 2024 році не трансформувався у стійку довгострокову тенденцію. Кореляція між зростанням масштабів діяльності та результативністю є нестійкою.

Хоча підприємство зберігає статус прибуткової організації, його подальший розвиток потребує стабілізації фінансових показників.

Результати проведеного аналізу оборотності активів підприємства вказують на наявність певних деструктивних тенденцій у його використанні. Ефективність використання обігового капіталу ТОВ «Агро-Р Україна» за роки його активної роботи (2024 та 2025 рр) знизилася. Оборотність дебіторської заборгованості знизилася в 1,7 рази, оборотність активів в цілому знизилися в 1,6 рази. В 2025 р. оборотність всіх показників зросла. У найбільшому ступені зросли тривалість оборотності дебіторської заборгованостей. Значно зменшився фінансовий цикл, що свідчить про збільшення часового розриву між відтоком і притоком грошей.

Встановлено, що пріоритетом в системі контролінгу діяльності підприємства ТОВ «Агро-Р Україна» стає розробка і впровадження системи превентивного планування та моніторингу дебіторської заборгованості із клієнтами.

3. Для формування заходів із підвищення оборотності дебіторської заборгованості інструментом обрано метод АВС-аналізу.

З використанням багатофакторного АВС-аналізу всіх клієнтів розділено на три групи:

група А - є стратегічними партнерами. До цієї категорії увійшло лише 14,8% від загальної кількості клієнтів, проте саме вони генерують основний обсяг виручки - 57,3%.

Група В – це стабільні клієнти. Дана група становить 25,9% клієнтської бази та забезпечує 27,9% обороту.

Група С – це малорентабельний сегмент. Це найчисельніша категорія клієнтів (59,3% від загальної кількості), яка, забезпечує лише 14,8% сукупного доходу.

За аналізом структури дебіторської заборгованості визначено наступне.

- Група А має високу платіжну дисципліну клієнтів. Клієнти цієї групи демонструють найбільш стабільну та прогнозовану поведінку: 100% заборгованості погашається в термін до 45 днів. Попри великі обсяги заборгованості (41,7% від загальної суми), вона є ліквідною

- Група В має помірну затримку платежів. У цій групі спостерігається розшарування платіжної дисципліни. Лише 28,6% клієнтів розраховуються оперативно (до 30 днів). Найбільша частка (42,9%) має тривалість заборгованості від 60 до 90 днів,
- Група С є зоною високого фінансового ризику. Структура заборгованості цієї групи є найбільш проблемною для підприємства:

Отже, застосований нами АВС-аналіз за двома факторами методом суми надав можливість ідентифікувати тих суб'єктів, чия діяльність створює найбільше навантаження на фінансову стійкість підприємства.

4.На основі проведеного багатофакторного АВС-аналізу та дослідження платіжної дисципліни клієнтів ТОВ «Агро-Р Україна», нами сформовано рекомендації для формування елементів системи контролінгу. Результати багатофакторного аналізу дозволили обґрунтувати перехід від уніфікованої політики збуту до селективних стратегій контролінгу.

Розрахунки, проведені за умови незмінності інших факторів, довели доцільність впровадження контролінгового інструментарію. Очікуване зниження обсягів дебіторської заборгованості на 25% дозволить вивільнити оборотний капітал із ризикового сегмента та оптимізувати рівень кредиторських зобов'язань.

Прогнозні розрахунки свідчать про суттєве прискорення ділової активності підприємства:

- Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зросте з 7,29 до 9,72 рази, а тривалість її інкасації скоротиться на 12 днів (з 50 до 38 днів).
- Оборотність кредиторської заборгованості прискориться з 4,87 до 6,49 рази (скорочення періоду погашення з 48 до 36 днів), що позитивно вплине на ділову репутацію компанії перед постачальниками.
- Загальна тривалість операційного циклу ТОВ «Агро-Р Україна» зменшиться на 13 днів (з 67 до 54 днів), що підтверджує раціональність запропонованих змін та забезпечує зростання ліквідності й фінансової стійкості підприємства в цілому.

Література:

1. Аксентюк М.М. Роль контролера в управлінській діяльності. Актуальні проблеми економіки. 2016. №9 с.187-191
2. Балабаш О.С., Кузнецова І.О. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством. Науковий вісник ОНЕУ. 2017. С. 84-94
3. Войтко С.В., Савицька О.М. Інтегрована система контролінгу як ефективний механізм управління підприємствами високотехнологічних галузей промисловості // Вісник економічної науки України. 2016. №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. Дайле А. Практика контролінга. Пер с нім. 2001. 336 с.
7. Капліна, А. Контролінг як інструмент управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. № 23. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16
8. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. , Карпенко Ю.В., Сокуренко І.А. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі (Монографія) / За заг. ред. І.О. Кузнецової. Харків: Діса плюс. 2022. 156 с.
9. 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
10. Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура // Вісник соціально-економічних досліджень.,Одеса: ОНЕУ. 2016. Вип. 1(60). С. 142-149
11. Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект (Монографія) / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко / Одеса: Атлант, 2012. 209 с.

12. Кузнецова І.О. Контролінг / А.М.Богатирьов, І.О.Кузнецова, З.І.Чабарова та ін. Основи підприємництва в харчовій промисловості: Навч. посібник. Одеса: Аспект, 2004. Розділ 10. С.190-248
13. Кузнецова І.О. Планування в концепції контролінгу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький, 2007. №3, Т.1. С.58-61
14. Концепція контролінгу: Управлінський облік. Система звітності. Бюджетування / Horvath & Partners: Пер. с нім. 2005. 269с
15. Майєр Э. Контролінг як система мислення та управління: переклад з англ.. 2003. 194с.
16. Манн Р. Контролінг для початківців: переклад з нім. / Р.Манн, Э. Майер Э. 2005. 302с.
17. Оліфіров О.В. Контролінг інформаційної системи підприємства в умовах невизначеності: Монографія. / О.В. Оліфіров. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. К., 2004. 238 с..
18. Орлов О.А. Планирование, бюджетирование и управленческий учет / О.А. Орлов // Вісник Хмельницького національного університету: Зб. наук. пр. Хмельницький, 2006. Т.1, № 4 С.7-10
19. Петренко С.Н. Контролінг: Навчальний посібник. К.: Ника-Центр, Ельга. 2003.
20. Петренко С. Сутність внутрішнього контролю та реалізація його функцій службою контролінгу. Вісник бухгалтера та аудитора України. 2023. №9-10 с.42-44
21. Семенов Г.А.,Таран Н.В. Контролінг, як база обгрунтування й прийняття управлінських рішень // Вісник економічної науки України. 2017. №154-159. с.57-62
22. Стефанюк І.Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу // Фінанси України. 2015. №2
23. Хан Д. Планування і контроль: концепція контроллінгу / Пер. з нім.: 1997. 799с.

24. 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
25. Чернелевський Л.М., Осадча Г.Г. Управлінський облік на підприємствах харчової промисловості. Навчальний посібник. К., 2015 364 с.
26. Чернова В.В. Досвід впровадження інструментів контролінгу на промислових підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2013. № 4. С. 27-31